

ISSN (Print): 2521-666X  
ISSN (Online): 2706-9079

# Науковий погляд: економіка та управління

№2 (68) / 2020



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2020

**Науковий погляд: економіка та управління**  
**(правонаступник наукового журналу**  
**“Вісник Академії митної служби України. Серія: “Економіка”)**  
Заснований Університетом митної справи та фінансів у травні 1999 р.

**Головний редактор:**

**Заруцька Олена Павлівна** – доктор економічних наук, завідувач кафедри банківської справи та фінансових послуг, Університет митної справи та фінансів

**Заступники головного редактора:**

**Лисяк Любов Валентинівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри державних, місцевих та корпоративних фінансів, Університет митної справи та фінансів

**Петруня Юрій Євгенович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Університет митної справи та фінансів

**Члени редакційної колегії:**

**Баранник Лілія Борисівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри соціального забезпечення та податкової політики, Університет митної справи та фінансів

**Вакульчик Олена Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку, аудиту, аналізу і оподаткування, Університет митної справи та фінансів

**Григораш Ольга Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри державних, місцевих та корпоративних фінансів, Університет митної справи та фінансів

**Жадько Костянтин Степанович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, маркетингу та економіки підприємств, Університет митної справи та фінансів

**Фесенко Валерія Валеріївна** – доктор економічних наук, професор кафедри обліку, аудиту, аналізу і оподаткування, Університет митної справи та фінансів

**Фролов Сергій Михайлович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри державних, місцевих та корпоративних фінансів, Університет митної справи та фінансів

**Павлов Роман Анатолійович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Дорина Елена Борисовна** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой национальной экономики государственного управления, Белорусский государственный экономический университет (Республика Беларусь)

**Olexandr Nekhay** – D.Sc. (Economics), Professor of the Department of Economics, University Loyola Andalusia (Sevilla, Spain)

**Деревянко Тетяна Пилипівна** (відповідальний секретар)

Свідоцтво про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації серія КВ № 21856-11756 ПР,  
видане Міністерством юстиції України 21 грудня 2015 року.

Науковий журнал включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (Категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 17 березня 2020 року № 409 (Додаток 1)

Галузь науки: економічні.  
Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;  
072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;  
076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 232 - Соціальне забезпечення

Періодичність видання: чотири рази на рік

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

Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет відповідно до рішення вченої ради  
Університету митної справи та фінансів (від 13 травня 2020 року № 11)

---

## ЗМІСТ

### СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

<b>Бондаренко Н.М., Савченко Д.В.</b> Ринок франчайзингових послуг в Україні: переваги та недоліки.....	7
<b>Грабар М.В., Кашка М.Ю.</b> Туристична індустрія Угорщини: ключові показники успішного розвитку.....	12
<b>Губарь О.В.</b> Вплив глобалізації та регіоналізації на розвиток національної економіки України.....	17
<b>Кушнір С.О., Матвієнко Д.О.</b> Нафтова криза 2020 року та її вплив на українську економіку.....	22
<b>Легостаєва О.О., Кондратенко Н.Д.</b> Тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України.....	28
<b>Липчук В.В., Липчук Н.В.</b> Тренди в туризмі: корекція пандемії.....	33
<b>Мельничук О.П.</b> Вплив зовнішньої торгівлі на функціонування національної економіки.....	38
<b>Разумей Г.Ю., Разумей М.М.</b> Фіскальні ризики у ракурсі функцій та завдань Державної митної служби України.....	43

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

<b>Дун Дживей</b> Технологія прогнозування впливу на ВВП варіантів фінансування закладів освіти України.....	51
<b>Кондукоцова Н.В.</b> Фінансово-бюджетне прогнозування як інструмент управління розвитком реального сектору економіки.....	56
<b>Холявко Н.І.</b> Індикатори оцінки та моніторингу ефективності інтеграції вищої освіти в чотирикутних Quadruple Helix .....	61
<b>Коваленко Н.В., Шмаровоз Д.С.</b> Аналіз стану глобального ринку нафти на сучасному етапі.....	69
<b>Юсова К.М.</b> Сучасний стан законодавчого антикорупційного регулювання регламентних та процедурних етапів публічних закупівель України.....	74

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

<b>Андрійчук І.В., Писків М.П.</b> Оцінювання функціональних стратегій газотранспортних підприємств.....	79
<b>Андрійів Н.М.</b> Чинники формування конкурентоспроможного персоналу компанії.....	85
<b>Балацька Н.Ю.</b> Методичний інструментарій оцінки впливу GETS-факторів на розвиток підприємства ресторанного бізнесу .....	90
<b>Близнюк Т.П.</b> Аналіз підходів до типології організаційних культур у крос-культурному менеджменті.....	97
<b>Васильєв О.В., Дрокіна М.М.</b> Формування критеріальної бази іміджу промислового підприємства в Україні.....	102
<b>Геліч Н.В., Басараб В.В., Шабала О.В.</b> Забезпечення інноваційного розвитку підприємства.....	110

---

<b>Горященко Ю.Г., Ільченко В.М.</b> Цифровий маркетинг як основа сучасного бізнесу.....	115
<b>Гусарова Л.В., Боліла Н.В.</b> Екологічний компонент економічної безпеки як чинник сталого розвитку підприємств будівництва.....	121
<b>Жосан Г.В., Кириченко Н.В.</b> Дослідження методів управління підприємством в умовах пандемії COVID-19.....	125
<b>Зубачова В.І., Урусова З.П.</b> Формування соціальних стандартів бізнесу шляхом становлення концепції сталого розвитку.....	128
<b>Квілінський О.С.</b> Організаційне забезпечення управління розвитком промислового підприємства на прикладі діючої організаційної структури управління .....	133
<b>Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А.</b> Коучинг як форма розвитку «м'яких» компетентностей працівників підприємства.....	140
<b>Олексенко Ю.О., Сидоренко О.В.</b> Рекламна діяльність підприємства та напрями її удосконалення.....	147
<b>Партика І.В., Ожубко Г.В.</b> Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації.....	154
<b>Сніщенко Р.Г.</b> Соціальна спрямованість процесу забезпечення економічної безпеки підприємництва у постіндустріальній парадигмі.....	158
<b>Федорова Ю.В.</b> Емоційний капітал менеджера як джерело доходів підприємства.....	164
<b>РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА</b>	
<b>Ципліцька О.О.</b> Регіональна та міжрегіональна мережева взаємодія як чинник модернізації промислового сектору.....	171
<b>ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ</b>	
<b>Архірейська Н.В.</b> Правові механізми легалізації крипторозрахунків в Україні.....	179
<b>Гавриш О.М., Федюнін С.А.</b> Ризики під час здійснення біржової діяльності: сутність, види та можливі шляхи попередження .....	185
<b>Карлін М.І., Проць Н.В., Борисюк О.В.</b> Токсичні фінанси у фінансовій системі країни та особливості їх регулювання.....	191
<b>Новікова Л.Ф., Рудянова Т.М., Пушечнікова А.О.</b> SREP-аналіз як сучасна система оцінки фінансової стійкості банків: вітчизняна практика.....	196
<b>Федишин М.П., Старкіна М.О.</b> Розвиток банківських інформаційних систем.....	200
<b>МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ</b>	
<b>Коломієць С.В.</b> Зміна парадигми управління: нелінійний підхід.....	204
<b>Ковальський А.О., Кузіна Р.В.</b> Трендовий аналіз діяльності підприємств комунальної інфраструктури як передумова ефективного інвестування.....	210

---

# CONTENTS

## WORLD ECONOMY

### AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

#### **Bondarenko Natalia, Savchenko Dariia**

Market of franchising services in Ukraine: advantages and disadvantages.....7

#### **Hrabar Maryna, Kashka Mariya**

Hungary tourist industry: key indicators of successful development.....12

#### **Gubar Olena**

Influence of globalization and regionalization  
on the development of the national economy of Ukraine.....17

#### **Kushnir Svetlana, Matvienko Danil**

Oil crisis of 2020 and its impact on the Ukrainian economy.....22

#### **Liegostaieva Olena, Kondratenko Natalia**

The tendency of development of foreign economic activity of the enterprises of Ukraine.....28

#### **Lypchuk Vasyl, Lypchuk Natalia**

Trends in tourism: corrections, made by the pandemic.....33

#### **Melnichuk Oksana**

The impact of foreign trade on the functioning of the national economy.....38

#### **Razumei Halyna, Razumei Maksym**

Fiscal risks in the framework of functions and tasks of the State Customs service of Ukraine.....43

## ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

#### **Dong Zhiwei**

Technology of forecasting the impact on gdp of options  
for financing educational institutions of Ukraine.....51

#### **Kondukotsova Nelia**

Financial and budget forecasting as a tool for managing the development  
of the real sector of the economy.....56

#### **Kholiavko Nataliia**

Indicators for evaluation and monitoring of the effectiveness  
of higher education integration into the Quadruple Helix model.....61

#### **Kovalenko Natalia, Shmarovoz Daryna**

Analysis of the current state of the global oil market.....69

#### **Yusova Kateryna**

The current state of legislative anti-corruption regulation  
of regulatory and procedural stages of public procurement in Ukraine.....74

## ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

#### **Andriichuk Igor, Pyskiv Mariia**

Evaluation of functional strategies of gas transmission companies.....79

#### **Andriyiv Nataliya**

Factors of formation of competitive company staff.....85

#### **Balatska Natalia**

Methodological tools for assessing the influence of gets-factors  
on the development of the restaurant business enterprise.....90

#### **Blyznyuk Tetyana**

Analysis of approaches to the organizational cultures typology  
in cross-cultural management.....97

#### **Vasyliiev Oleksii, Drokina Mariia**

Forming the criteria base for the image of industrial enterprises in Ukraine.....102

#### **Gelich Nataliia, Basarab Viktoriia, Shabala Olha**

Ensuring innovative development of the enterprise.....110

---

<b>Goryaschenko Yuliya, Ilchenko Viktoriya</b> Digital marketing as the basis of modern business.....	115
<b>Husarova Larysa, Bolila Nadiia</b> Ecological component of economic security as a factor of sustainable development of construction enterprises.....	121
<b>Zhosan Hanna, Kyrychenko Nataliia</b> Research of enterprise management methods in the convention of the COVID-19 pandemic.....	125
<b>Zubachova Valeriia, Urusova Zynaida</b> Formation of social standards of business through the formation of the concept of sustainable development.....	128
<b>Kwiliński Aleksy</b> Organizational support for management of industrial enterprise development on the example of an operating organizational structure of management.....	133
<b>Lipych Liubov, Khilukha Oksana, Kushnir Myroslava</b> Coaching as a form of development of “soft” competencies of enterprise employees.....	140
<b>Oleksenko Yuliia, Sydorenko Oksana</b> Advertising activity of the enterprise and directives of its improvement.....	147
<b>Partyka Iryna, Ozhubko Galyna</b> Modern aspects of professional development of the organization's staff.....	154
<b>Snishchenko Roman</b> Social orientation of the process of ensuring economic security of entrepreneurship in the post-industrial paradigm.....	158
<b>Fedorova Yuliia</b> Emotional capital of the manager as a source of the enterprise income.....	164
<b>DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY</b>	
<b>Tsyplitska Olena</b> Regional and interregional network interaction as a determinant of industrial sector modernization.....	171
<b>MONEY, FINANCES AND CREDIT</b>	
<b>Arkhireiska Natalia</b> Legal mechanisms of legalization of crypto settlements in Ukraine.....	179
<b>Havrysh Oksana, Fediunin Serhii</b> The stock exchange risks: essence, types and possible ways of prevention.....	185
<b>Karlin Mykola, Prots Natalia, Borysiuk Olena</b> Toxic finance in the financial system of the country and the peculiarities of their regulation.....	191
<b>Novikova Lyudmila, Rudyanova Tetyana, Pushechnikova Anastasia</b> SREP-analysis as a modern system for assessing financial stability of banks: domestic practice.....	196
<b>Fedyshyn Maiia, Starkina Mariana</b> Development of banking information systems.....	200
<b>MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY</b>	
<b>Kolomiets Svitlana</b> Change of management paradigm: nonlinear approach.....	204
<b>Kovalskiy Andrii, Kuzina Ruslana</b> Trend analysis of activity of the communal infrastructure enterprises as a prerequisite for effective investing.....	210

## СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-1>

УДК 658:005.591.43

**Бондаренко Н.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри статистики, обліку та економічної інформатики,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  
**Савченко Д.В.**

студентка,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Bondarenko Natalia, Savchenko Dariia**

Oles Honchar Dnipro National University

### РИНОК ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

#### MARKET OF FRANCHISING SERVICES IN UKRAINE: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

*Статтю присвячено теоретико-аналітичному огляду ринку франчайзингових послуг в Україні. У ході даного дослідження наведено визначення таких понять, як «франчайзинг» та «договір франчайзингу», охарактеризовано учасників договору франчайзингу. Сформовано завдання та узагальнено діючі джерела стосовно операцій франчайзингу в країні, а також наведено практичні форми та моделі функціонування послуг франчайзингу. З'ясовано, що ринок франчайзингових послуг в Україні є не тільки перспективним напрямом економічної діяльності, а й досить швидко розвивається в умовах сучасної глобалізації. Наведено переваги франчайзингових операцій та їхній вплив на малий та середній бізнес, а також відображено недоліки даної економічної системи у розрізі двох сторін – франшизиата та франчайзі. Запропоновано шляхи поліпшення, а також більш стрімкого розвитку ринку франчайзингових послуг в Україні.*

**Ключові слова:** франчайзинг, договір франчайзингу, франчайзі, франчайзер, франшиза.

*Статья посвящена теоретико-аналитическому обзору рынка франчайзинговых услуг в Украине. В ходе данного исследования было приведено определение таких понятий, как «франчайзинг» и «договор франчайзинга», охарактеризованы участники договора франчайзинга. Сформированы задачи и обобщены действующие источники относительно операций франчайзинга в стране, а также приведены практические формы и модели функционирования услуг франчайзинга. Выяснено, что рынок франчайзинговых услуг в Украине является не только перспективным направлением экономической деятельности, он также достаточно быстро развивается в условиях современной глобализации. Показаны преимущества франчайзинговых операций и их влияние на малый и средний бизнес, а также отражены недостатки данной экономической системы в разрезе двух сторон – франшизиата и франчайзи. Предложены пути улучшения, а также более стремительного развития рынка франчайзинговых услуг в Украине.*

**Ключевые слова:** франчайзинг, договор франчайзинга, франчайзи, франчайзер, франшиза.

*The article is devoted to theoretical and analytical review of the franchising services market in Ukraine. In the course of this study, definitions of such concepts as “franchising” and “franchising agreement” were given, the participants of the franchising agreement were characterized. The tasks and generalizations of existing sources regarding franchising operations in the country are formulated, as well as practical forms and models of functioning of franchising services are presented. The market of franchising services in the world is analyzed, the areas of the highest demand of franchising services in the economic market of Ukraine and their potential and development in the country are determined. Influence of foreign franchises on creation and development of own market of franchising services is determined. It is found that the franchising services market in Ukraine is not only promising as a direction of economic activity, but also is developing rapidly in the conditions of modern globalization. The franchise market focuses not only on the Ukrainian brand, but also on well-known global brands, which is a big incentive to develop its own points. The advantages of franchising operations and their impact on small and medium-sized businesses are presented in the paper, as well as the disadvantages of this economic system in the context of the two sides of the franchisor and the franchisee. Ways to improve and accelerate the development of the franchise services market in Ukraine are suggested. In particular, it was proposed to: review the regulatory framework regarding the mechanism of sale of goods to ensure real competition; creation of a transparent franchising system for control authorities in Ukraine and its elements; to develop in the country a system of privileges for franchising business; ensure that training centers are available to develop a sufficient number of competitively qualified staff. The rather active development of this segment of activity gives hope for franchising to a new level, in case of changes in the legislative base Ukrainian franchises will be able to make themselves in the world market.*

**Key words:** franchise, franchise agreement, franchisee, franchisor, franchise.



**Постановка проблеми.** У період інтеграційного процесу економіки України виникло багато економічних проблем, які потребували пошуку нових ефективних економічних механізмів їх вирішення. Виникнення нових прогресивних ідей має взаємозалежний зв'язок зі стабільністю економіки та розвинутим ринком малого і середнього бізнесу. Цей сегмент підприємств знаходиться на стадії розвитку, а особливо у кризовий економічний період потребує підтримки великого бізнесу. Серед таких механізмів підтримки можна виділити франчайзинг.

Сьогодні в Україні функціонує понад 22 тис франчайзингових точок, а це означає, що ринок франчайзингових послуг бурхливо зростає. Навіть у кризовий економічний період франчайзинг позитивно вплинув на розвиток бізнесу, адже допоміг розширити межі у підприємстві національних суб'єктів господарювання, надав можливості до участі підприємств у вже готовому бізнесі, надав певний досвід із залучення нової клієнтської бази, а також накопичення та отримання прибутку з меншими ризиками та зусиллями. Проте мінімізація витрат та зведені до мінімуму ризики у веденні бізнесу не надають повної гарантії та мають певну низку недоліків.

Тому необхідно зазначити, що ринок франчайзингових послуг має низку як переваг, так недоліків, що, своєю чергою, підкреслює науково-практичне значення даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням та вивченням питання послуг франчайзингу на економічному ринку України займалися як закордонні вчені: А. Панфілова, Я. Мюррей, Д. Суворя, Ж. Дельтей, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Мендельсон, так і вітчизняні науковці: В. Осецький, А.М. Магомедова, А. Цират, В.І. Терехова, О. Микитюк, які розкрили суть поняття «франчайзинг» та «франчайзингові відносини», висвітлили основні особливості та різні підходи до формування класифікаційної ознаки франчайзингу, показали переваги та недоліки розвитку франчайзингових операцій в умовах бізнесу. Але стосовно ринку франчайзингових послуг в Україні це питання є актуальним та відкритим, а також потребує подальшого вивчення й аналізу.

**Мета статті** полягає у дослідженні теоретико-аналітичних аспектів ринку франчайзингових послуг та визначенні основних переваг і недоліків цих послуг в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах сьогодення світ доволі швидко розвивається, час створення нових технологій та нових інновацій став часом для розвитку нових напрямів та інструментів регулювання бізнесу різних форм. Одним із таких інструментів став франчайзинг.

Міжнародна асоціація франчайзингу трактує поняття «франчайзинг» як систему перманентних відносин, що встановлюються між франчайзером та франчайзі, у результаті яких знання, імідж, успіхи та методи виробництва й маркетинг пропонуються франчайзі в обмін на взаємне задоволення інтересів [6].

Тобто можна сказати, що франчайзинг є формою співпраці між сторонами юридичними та фінансово незалежними, одна з представлених сторін (франчайзер), що має у свої власності успішний бізнес, відому торгову марку, ноу-хау, а також нематеріальні активи та певну репутацію, комерційні таємниці, може надати у право користування на певних договірних умовах другій стороні (франчайзі).

Договір франчайзингу (комерційної концесії), як правило, укладається між двома сторонами: франчайзером (правоволодівець, франшизодавець) та франчайзі (користувач, франшизоотримувач).

Франчайзер (франшизіар) являє собою компанію або фірму, яка видає ліцензію чи передає в право користування свій товарний знак, ноу-хау й операційні системи. Франшизіар є творцем успішного продукту або послуги, займається дослідженням та розвитком власного бізнесу та інвестує гроші на розвиток бізнесу, створює так званий «бренд». Після успішного становлення на ринку цієї фірми або компанії вона може пропонувати послуги купівлі франшизи.

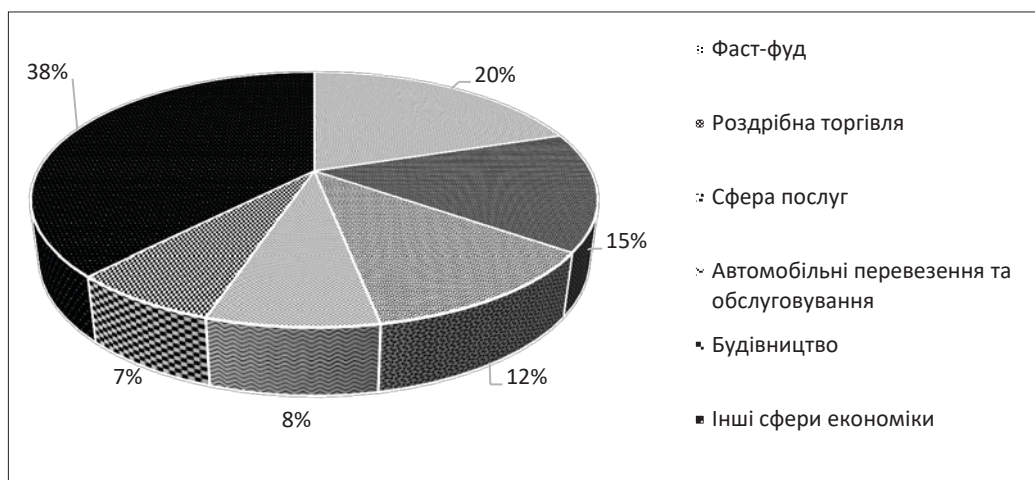
Франчайзі (франшизіат) являє собою людину або суб'єкт господарювання, що купує послуги франшизи та виплачує роялті (сервісну плату) за її використання. Інвестує кошти на створення бізнесу сам франчайзі. Приймає на себе обов'язки з виплати щомісячного внеску за право користування франшизою та інше, що надає франчайзер.

Франчайзинг став однією зі сходинок на шляху до поліпшення економічної ситуації за допомогою становлення малого бізнесу у різних краях світу. Про це свідчать дані ВВП розвинутих країн світу: понад 50% припадає тільки на малий бізнес, тоді як в Україні у структурі ВВП малий бізнес становить лише 15–16%. Це пов'язано з тим, що у країнах пострадянського простору, зокрема в Україні, франчайзинг почав розвиватися з початку 80-х років минулого століття, тоді ж як у світовій практиці такий спосіб розвитку підприємництва почали застосовувати понад 150 років тому. На початку франчайзинг набув розвитку у США в таких трьох галузях промисловості, як фармацевтична, автомобілебудування та виробництво напоїв, а пізніше лідерство на ринку франчайзингових послуг здобули ресторани швидкої їжі [9; 10].

Сьогодні ринок франчайзингових послуг у світі розширив межі діяльності, свою співпрацю пропонують:

- сфера послуг автосервісу та автомобільної промисловості;
- сфера надання послуг із ведення бізнесу у секторі економіки;
- сфера будівництва;
- сфера освітніх послуг;
- сфера відпочинку та розваг;
- сфера обслуговування;
- сфера б'юти-індустрії та фармацевтики;
- сфера домашнього господарства;
- сфера роздрібною торгівлі;
- сфера IT-послуг;





**Рис. 1. Світовий попит економічних сфер на ринку франчайзингу за 2019 р., %**

Джерело: побудовано авторами на основі [5; 4]

– інші види діяльності.

Понад 50% у світі на ринку франчайзингових послуг займає сфера торгівлі, а саме ресторани, заклади фастфуд-харчування, магазини промислових та продовольчих товарів. За даними FRANDATA Corporation, на ринку франчайзингових послуг найбільшим попитом користуються такі сфери (рис. 1).

Найбільшої популярності франчайзинг здобув саме у США, за договором комерційної концесії там працює 80%, тоді як у Європі – 67%, а в Україні – лише 23%. Такий активний розвиток франчайзингових послуг у США перенаситив внутрішній ринок, що сприяло виходу франчайзингових організацій на світовий ринок для пошуку неформальних місць на ринку інших країн.

За даними американського джерела FRANDATA, очікується, що ринок франчайзингових послуг у США у 2020 р. буде тільки зростати та набирати обертів, число франчайзингових підприємств та організацій зросте на 1,5%, до 785 316 тис заявок, незважаючи на невизначеність економіки. Очікується, що економічний результат франчайзингових підприємств буде рости швидше, ніж економіка країни у цілому, серед різних галузей найбільш стрімкий ріст матимуть сфера персональних послуг і сфера обслуговування та ресторани [2].

Про популярність цих сфер також говорить сформований Top Global Franchises Ranking станом на 2019 р., до першої десятки якого входять такі франшизи (табл. 2).

З рейтингу (Топ-500) світових франшиз на ринку України фігурують такі, як KFC US LLC, McDonald's, Groupe Auchan, Domino's Pizza, а це говорить про те, що український ринок має великий потенціал для розвитку франчайзингу.

Провівши аналіз економічного ринку України, можна зазначити, що ринок франчайзингових послуг активно зростає. Про це нам свідчать проведені аналітичні дослідження за статистичними даними рис. 2.

Наведені аналітичні дані говорять про те, що спостерігається зростання ринку послуг франчайзингу в 2019 р. на 18% порівняно з попереднім аналітичним роком. Таке збільшення сприяло увазі іноземних світових брендів, які зацікавлені у розвитку своїх франшиз саме на території України.

Частка українських франшиз також продовжує стабільно збільшуватися, що свідчить саме про розвиток українського франчайзингу, це можна спостерігати за даними аналітичних досліджень (рис. 3).

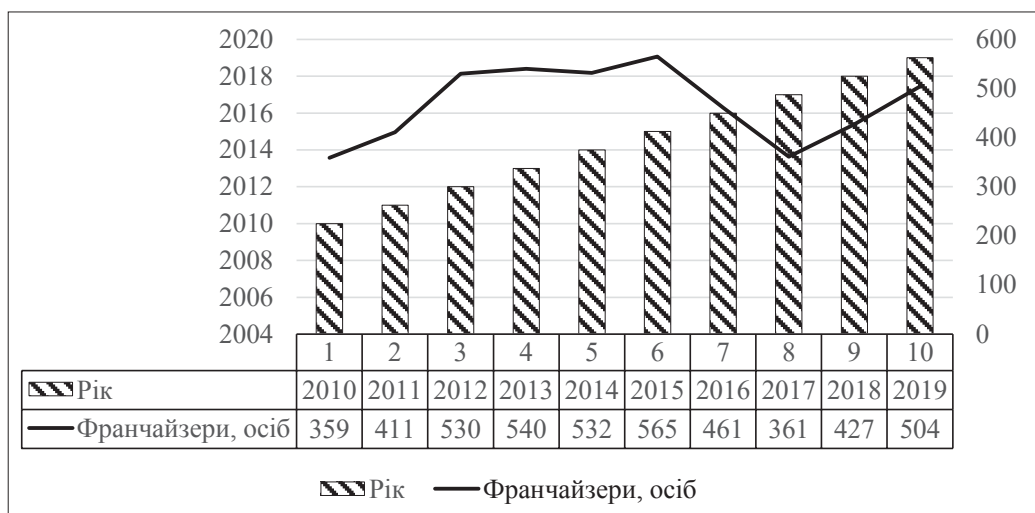
На українському ринку починає розвиватися системний підхід до формування франшиз у фірмах та

Таблиця 2

**Топ-10 найкращих світових франшиз**

Ранг	Назва франшизи	Країна	Інвестиції
1	KFC US LLC	США	1,4 – 2,8 млн дол.
2	McDonald's	США	1,3– 2,2 млн дол.
3	Pizza Hut LLC	США	357 тис – 2,2 млн дол.
4	7-Eleven Inc.	США	47 тис – 1,3 млн дол.
5	Dairy Queen	США	1,1 – 1,8 млн дол.
6	Dunin'	США	396 тис – 1,6 млн дол.
7	RE/MAX LLC	США	40 тис – 284 тис дол.
8	Baskin-Robbins	США	94 тис – 402 тис дол.
9	Taco Bell	США	526 тис – 3 млн дол.
10	Kumon Math & Reading Centers	США	73 тис – 155 тис дол.

Джерело: розроблено авторами на основі [1]



**Рис. 2. Динаміка кількості франчайзерів в Україні, осіб**

Джерело: побудовано авторами на основі [3]

компаніях, а також франчайзинг використовують уже як стратегію. Розроблення різноманітних франшиз для фірм та компаній дає можливість для появи на ринку праці посади менеджера з франчайзингу.

Сьогодні в Україні налічується 27 галузей, що мають своїх інвесторів та не мають досить великої кількості франчайзерів, які б просуvalи ці галузі, що свідчить про те, що ринок франчайзингових послуг буде й надалі розвиватися.

Створено діючі франчайзингові мережі в таких сферах ділової активності, як ресторанний бізнес, надання різних послуг і роздрібна торгівля та ін. Співпрацю за своєю моделлю франчайзингу Україна може запропонувати більше ніж 550 компаніям. Найбільш популярними діючими франчайзинговими мережами України станом на 2020 р. є франшизи у сфері громадського харчування, у сфері послуг та сфері торгівлі, а також функціонує приблизно 22 тис точок [8].

Однією з популярних франшиз в Україні є мережа ресторанів італійської та японської кухонь MAFIA (паушальний внесок – від € 30000, роялті – 5% від про-

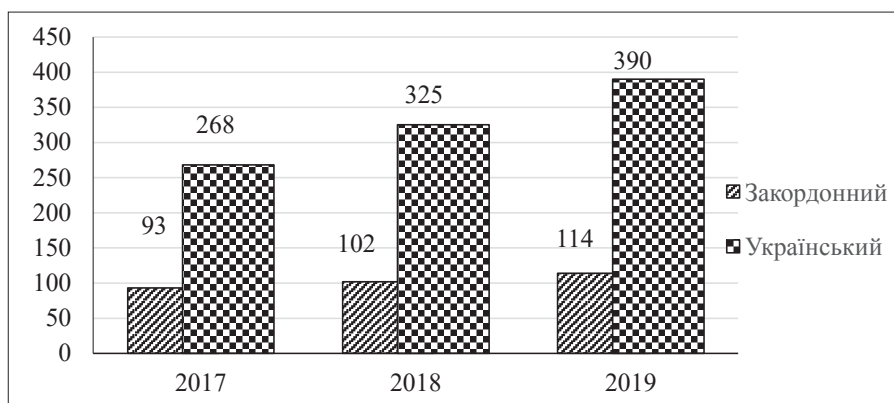
дажів кожен місяць) з окупністю два-три роки, а також увагу варто приділити торговельній мережі NOVUS (без паушального внеску з роялті в розмірі 1% від місячного товарообігу) [7].

До переваг бізнесу на основі франшизи можна віднести таке:

1. Франшиза – бізнес під ключ. Немає необхідності у: складанні бізнес-плану; розробленні концепції бізнесу, проведенні дослідження ринку в пошуках перспективної галузі для ведення бізнесу; вивченні цільової аудиторії, її особливостей та інтересів; завойовуванні репутації компанії, яка досягається роками, а також мінімізується застосування різних методів, процесів для ефективного функціонування бізнесу.

2. Досить відомий бренд на ринку. Споживча прихильність до бренду є вигідною для франчайзі, бо це вже сформована аудиторія.

3. Мінімізація витрат із маркетингових послуг. Економія коштів на рекламній кампанії забезпечує економію коштів франчайзера. Рекламна кампанія великих мереж має свій вплив на маленькі.



**Рис. 3. Динаміка кількості франчайзингових брендів, франшиз**

Джерело: побудовано авторами на основі [3]

4. Досить малі витрати на старті. Ризик додаткових витрат під час відкриття такого бізнесу майже нульовий. Знання, досвід та алгоритм дій франчайзер передає франчайзі, а також надає вже прорахований кошторис.

5. Перепідготовка кадрів. Франчайзер має досвід із набору кваліфікованих кадрів. Хороший кваліфікаційний рівень персоналу та розширення спектру знань та навичок є запорукою успішного бізнесу.

6. Консультативна підтримка. Допомога франчайзера, його поради щодо ведення справ у всіх нюансах буде дуже важливою для початківця-підприємця на перших етапах, коли він тільки пізнає особливості галузі. Франчайзинг передбачає постійний партнерський зв'язок, оскільки франчайзер щиро зацікавлений в ефективній роботі, успіху та процвітанні всіх своїх франчайзі.

7. Можливість кредитування. Іноді власник франшизи може стати гарантом під час оформлення кредиту в банківській установі або досить відоме ім'я бренду може надати право на отримання кредиту без застави.

Перелічені вище переваги стосовно франчайзингу як бізнесу сприяють мінімізації ризиків для франчайзі. Подальший розвиток бізнесу за допомогою новітніх технологій, контроль над коливаннями на ринку послуг, а також оптимізація бізнес-процесу часом перетворюють початківця на більш досвідчений рівень.

Окрім переваг, бізнес за франшизою має також низку недоліків:

1. Бізнес у руках власника франшизи. Франчайзер може прийняти рішення про закриття бізнесу, тому необхідно забезпечити нотаріально завірений договір, який регламентує питання термінів використання франшизи, збитки, штрафи та санкції.

2. Неухильне виконання договору. Доволі жорстка регламентація політики компанії по відношенню до клієнтів та роботи з постачальниками, стосовно дизайну закладу та асортименту товару.

3. Контроль із боку франчайзера. Різні перевірки, у тому числі за допомогою таємних покупців, для контролю над дотриманням умов та якістю.

4. Обмеження списку постачальників та умови щодо уникнення конкурентів, а також розірвання договору між франчайзером та франчайзі в односторонньому порядку.

5. Банкрутство компанії-франчайзера. На жаль, в Україні ніхто не застрахований від уникнення збитковості та уникнення економічної кризи.

Дослідивши різні літературні джерела та розглянувши переваги та недоліки франчайзингу як бізнесу, для вирішення проблем доцільно було б переглянути та внести зміни у законодавство, а саме переглянути нормативно-правову базу стосовно механізму реалізації товару для функціонування реальної конкуренції, створення прозорої системи функціонування франчайзингу для органів контролю в Україні та її елементів, а також для забезпечення більш комфортного застосування законодавчих актів для учасників на умовах договору комерційної концесії (франчайзингу); переглянути податкову пільгову систему для франчайзі на початковому етапі, а також розглянути застосування спрощеної системи ведення бухгалтерського обліку на підприємстві, компанії або фірмі для франчайзі; до урядової державної програми включити різні напрями та системи розвитку франчайзингу саме для суб'єктів малого підприємництва, забезпечити наявність навчально-консультаційних центрів франчайзингу не тільки у великих містах України, а й інших містах по всій країні; забезпечити державну підтримку у питаннях захищеності власного бізнесу, перегляду вартості франшизи, а також забезпечити достатньою кількістю кваліфікованого персоналу на ринку з послуг франчайзингу.

**Висновки.** Ринок франчайзингових послуг в Україні є не тільки перспективним як напрям економічної діяльності, він також досить швидко розвивається. Навіть за існування у цій системі певних недоліків слід зазначити, що наша аналітика та статистика є досить оптимістичними, створені франчайзингові нові точки в Україні зазнають менших втрат, аніж світові конкуренти, так, поки відсоток створених точок у країні не сягає 30% ринку. Франчайзинговий ринок зосереджує у собі не тільки український бренд, а й відомі світові бренди, що є досить великим стимулом для розвитку власних точок. Досить активний розвиток цього сегменту діяльності дає надію на вихід франчайзингу на новий рівень, відбудуться зміни у законодавчій базі, а також українські франшизи зможуть завити про себе на світовому ринку.

#### Список літератури:

1. Entrepreneur Media, Inc. . Top Global Franchises Ranking, 2019. URL : <https://www.entrepreneur.com/franchises/topglobal/2019/1> (дата звернення: 15.01.2019).
2. Franchise Business Economic Outlook for, 2020. URL : <https://franchiseeconomy.com/assets/26602.pdf> (дата звернення: 06.02.2020).
3. Franchise Group: Анализ рынка франчайзинга в Украине. URL : <https://franchisegroup.com.ua/ru/about-company/franchising/> (дата звернення: 28.06.2019).
4. Franchise Group: Франчайзинг. URL : <https://franchisegroup.com.ua/ru/about-company/franchising/> (дата звернення: 28.06.2019).
5. FRANDATA Corporation. URL : <https://www.frandata.com> (дата звернення: 28.06.2019).
6. International Franchise Association. URL : <http://www.franchising.org> (дата звернення: вільна).
7. Бізнес за франшизою в Україні: переваги, недоліки та поради з вибору. URL : <https://ag.marketing/biznes-za-franshyzoju-v-ukrayini/> (дата звернення: 07.06.2018).
8. Тарасов В. Лучшие франшизы в Украине в 2020 г. по версии InVenture. URL : <https://inventure.com.ua/analytics/articles/luchshie-franshizy-v-ukraine-v-2019-po-versii-inventure> (дата звернення: 12.05.2019).

9. Глушаченко Н.А. Міжнародний франчайзинговий бізнес. URL : [http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8608/1/term%20paper\\_IE\\_Glushachenko.pdf](http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8608/1/term%20paper_IE_Glushachenko.pdf) (дата звернення: 12.05.2019).

10. Костюк А.К., Дергачова В.В. Перспективи розвитку сучасних підприємств на умовах франчайзингу. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2014. Вип. 8. URL : <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/13945> (дата звернення: 12.05.2019).

#### References:

1. Entrepreneur Media, Inc. . Top Global Franchises Ranking, 2019. Available at: <https://www.entrepreneur.com/franchises/topglobal/2019/1> (accessed: 15.01.2019).

2. Franchise Business Economic Outlook for, 2020. Available at: <https://franchiseeconomy.com/assets/26602.pdf> (accessed: 06.02.2020).

3. Franchise Group: Аналіз ринку франчайзинга в Україні. Available at: <https://franchisegroup.com.ua/ru/about-company/franchising/> (accessed: 28.06.2019).

4. Franchise Group: Франчайзинг. Available at: <https://franchisegroup.com.ua/ru/about-company/franchising/> (accessed: 28.06.2019).

5. FRANDATA Corporation. Available at: <https://www.frandata.com> (accessed: 28.06.2019).

6. International Franchise Association. Available at: <http://www.franchising.org> (accessed: 12.05.2019).

7. Business for a franchise in Ukraine: surrender, shortcomings and joy with vibe. Available at: <https://ag.marketing/biznes-za-franshyzoju-v-ukrayini/> (accessed: 07.06.2018).

8. Tarasov V. (2019) The best franchises in Ukraine in 2020 according to InVenture. Available at: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/luchshie-franshizy-v-ukraine-v-2019-po-versii-inventure> (accessed: 12.05.2019).

9. Glushachenko N.A. (2012) Mizhnarodnyi franchaizynhovy biznes [International franchising business]. Available at: [http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8608/1/term%20paper\\_IE\\_Glushachenko.pdf](http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8608/1/term%20paper_IE_Glushachenko.pdf) (accessed: 12.05.2019).

10. Kostyuk A.K., Dergachova V.V. (2014) Perspektyvy rozvytku suchasnykh pidpriemstv na umovakh franchaizynhu [Perspectives of development of modern enterprises under franchising]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 8. Available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/13945> (accessed: 12.05.2019).

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-2>

УДК 339.9:338.46

#### Грабар М.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Ужгородський національний університет»

#### Кашка М.Ю.

кандидат історичних наук, доцент кафедри туризму,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Ужгородський національний університет»

#### Hrabar Maryna, Kashka Mariya

State Higher Educational institution  
«Uzhhorod National University»

### ТУРИСТИЧНА ІНДУСТРІЯ УГОРЩИНИ: КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ УСПІШНОГО РОЗВИТКУ

### HUNGARY TOURIST INDUSTRY: KEY INDICATORS OF SUCCESSFUL DEVELOPMENT

У статті розглянуто туристичну індустрію Угорщини. Країна посідає 48-му позицію за індексом конкурентоспроможності туризму. Встановлено, що туризм є стратегічним сектором економіки Угорщини, тому уряд підтримує розвиток галузі. Державні ініціативи спрямовуються на зростання загального внеску угорського туризму у ВВП ыз нинішніх 10% до 16% у майбутньому. Виявлено, що угорська система оподаткування підтримує туризм зі зниженою ставкою ПДВ на послуги розміщення. Розвиток внутрішнього туризму ініціюється на основі програми карти відпочинку для працівників. Сформовано перелік заходів, на яких ґрунтується державна програма розвитку туризму Угорщини (боротьба з сезонністю, доступність, підтримка високоякісних послуг, охорона культурної спадщини, поліпшення освіти в галузі туризму, таргетинг). Досліджено статистичні показники туризму Угорщини.

**Ключові слова:** туризм, Угорщина, туристичні потоки, державне управління, показники.



В статье рассмотрена туристическая индустрия Венгрии. Страна занимает 48-ю позицию по индексу конкурентоспособности туризма. Установлено, что туризм является стратегическим сектором экономики Венгрии, поэтому правительство поддерживает развитие отрасли. Государственные инициативы направлены на рост общего вклада венгерского туризма в ВВП с нынешних 10% до 16% в будущем. Выявлено, что венгерская система налогообложения поддерживает туризм с пониженной ставкой НДС на услуги размещения. Развитие внутреннего туризма иницируется на основе программы карты отдыха для работников. Сформирован перечень мероприятий, на которых основывается государственная программа развития туризма Венгрии (борьба с сезонностью, доступность, поддержка высококачественных услуг, охрана культурного наследия, улучшение образования в области туризма, таргетинг). Исследованы статистические показатели туризма Венгрии.

**Ключевые слова:** туризм, Венгрия, туристические потоки, государственное управление, показатели.

*Hungary has a good place in the world tourism business. The country has a rich heritage and a distinctive culture that makes it an attractive destination for tourists from all over the world. In the ranking of tourism competitiveness of the countries of the world in 2019, Hungary ranks 48th out of 140 countries, which is a positive result. For comparison, according to this rating Ukraine occupies 78th position. Tourism is a strategic sector of Hungary's economy, and the government's goal is to increase the total contribution of Hungarian tourism to GDP by 2030 from the current 10 to 16% by 2030. Much of the government's attention is focused on Lake Balaton and its environs, where 26 tourism projects have been developed, and new bike lanes, ports, hiking trails and recreational parks are planned. In the future, Hungary intends to become a leading tourist destination in Central Europe by 2030. To this end, the country's government must finance over 260 billion forints (800 million euros) to support tourism development. The Hungarian tax system supports tourism with a reduced VAT rate on accommodation services (18%, not 27% on average). The government has developed a new multi-year concept for the tourism industry. It requires significant public investment in the amount of 1 trillion forints, or \$ 5 billion. In this ambitious plan, they focus their activities mainly on traditional areas, which have shown high competitiveness in recent years. This is primarily a health tourism with its balneotherapy, which uses the treatment of natural or artificially prepared mineral waters, as well as the organization of international conferences. By the way, Hungary is consistently in the top ten countries, which host a large number of such events. At the same time, Budapest provides the lion's share of the money from such tourism. The tourism industry of the neighboring countries is ahead of the Ukrainian tourism market by development. Therefore, research into the success factors of the Hungarian tourism industry is appropriate and, in the long term, can provide significant strategic guidance for implementation in the domestic tourism industry.*

**Key words:** tourism, Hungary, tourist flows, public administration, indicators.

**Постановка проблеми.** Угорщина займає хороше місце у світовому туристичному бізнесі. Країна має багату спадщину та самобутню культуру, що робить її привабливим місцем для туристів з усього світу. Угорщина має 10 національних парків, 35 зон охорони ландшафту, 145 природних заповідників та 22 винні регіони. Країна займає 47-е місце зі 141 країни в щорічному рейтингу конкурентоспроможності, складеному Всесвітнім економічним форумом. Оцінка Угорщини за глобальним індексом конкурентоспроможності у 2018 р. становила 65,1 за шкалою 0–100 порівняно з 64,3 у 2017 р. Оцінка країни для установ зросла з 54,2 до 55,7, її показник за інфраструктуру піднявся з 78,4 до 80,7, а показник макроекономічної стабільності залишився на рівні 90,0. У рейтингу туристичної конкурентоспроможності країн світу в 2019 р. Угорщина посідала 48-му позицію зі 140 країн, що є позитивним результатом. Для порівняння: згідно з даним рейтингом, Україна займає 78-му позицію. Як бачимо, туристична індустрія країн-сусідів випереджає український туристичний ринок за розвитком, тому дослідження чинників успішності туристичної галузі Угорщини є доцільним і в перспективі може надати суттєві стратегічні орієнтири для імплементації у вітчизняну туристичну індустрію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження особливостей сучасної туристичної політики Угорщини знаходять своє відображення у праці Г. Гапоненко, І. Шамара. Автори вважають, що основними туристичними продуктами країни є одностенні тури за покупками із сусідніх країн, багатоденні групові та індивідуальні тури, відвідування термальних курортів

(лікувальний туризм), винні тури, сільський туризм, комбіновані тури, відпочинок у замках, мисливські тури, ексклюзивні тури для відпочинку і розваг, проведення семінарів та конференцій для фірм [2, с. 129].

М. Біль досліджував транскордонне співробітництво регіонів України в галузі туризму [1, с. 21–24]. Досвід Угорщини у туристичній сфері як важливого чинника соціально-культурного розвитку держави висвітлено у науковій праці Д. Ткач, В. Цибух [3, с. 48].

О. Федоренко розглядала питання формування та розвитку системи підготовки фахівців у галузі «Туризм» в Угорщині. Автор стверджує, що туризм в Угорщині на сучасному етапі стрімко розвивається, тому підготовка фахівців у цій галузі, яка є відносно новим освітнім напрямом у цій країні, є вимогою сьогодення [4].

**Мета статті** полягає у розгляді туристичної індустрії Угорщини через призму впливу державної політики на розвиток галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Туризм є стратегічним сектором економіки Угорщини, і мета уряду полягає у тому, щоб до 2030 р. загальний внесок угорського туризму у ВВП збільшиться з нинішніх 10% до 16%. Значна увага уряду зосереджена на озері Балатон та його околицях, де розроблено 26 туристичних проєктів, планується створити нові велосипедні доріжки, порти, пішохідні маршрути та парки відпочинку.

У перспективі Угорщина має наміри до 2030 р. стати провідним туристичним напрямком Центральної Європи. Для цього уряд країни повинен фінансувати понад 260 млрд форинтів (800 млн євро) для підтримки розвитку туризму.

Угорська система оподаткування підтримує туризм зі зниженою ставкою ПДВ на послуги розміщення (18%, а не в середньому 27%). Роботодавці отримують користь від пільгових податкових ставок, коли забезпечують стимулювання надання споріднених із туризмом послуг для своїх працівників. Картка відпочинку (Szechenyi SzRC) була введена для промоції вітчизняних туристичних дестинацій. Згідно із цією програмою, зарплата зі зниженою ставкою податку до 1 500 євро на рік, з яких 750 євро працівник може використати на проживання, 500 євро – на харчування та 250 євро – на дозвілля. Однією з переваг системи є відносно низький рівень комісії, встановлений на рівні 1,5%, що сплачуються постачальниками послуг після проведення транзакцій.

Уряд розробив нову багаторічну концепцію розвитку туристичної галузі. Для її втілення потрібні значні державні інвестиції в межах 1 трлн форинтів, або 5 млрд дол. У цьому амбіційному плані спрямовують свою діяльність, головним чином, на традиційних напрямках, які продемонстрували високу конкурентоспроможність протягом останніх років. Це насамперед оздоровчий туризм із його бальнеотерапією, в якій застосовується лікування природними або штучно приготованими мінеральними водами, а також організація міжнародних конференцій. До речі, Угорщина стабільно входить в першу десятку країн світу, які влаштовують у себе велику кількість таких заходів. При цьому левову частку грошових надходжень від подібного туризму забезпечує Будапешт.

Довгостроковими цілями туризму в Угорщині є [7]:

- підвищення конкурентоспроможності за рахунок інноваційного, високоякісного розвитку туристичних продуктів;
- підтримання та створення туристичних робочих місць;
- зміцнення туристичних установ;
- просування Угорщини на нових ринках;
- якісне обслуговування;

– формування унікального профілю Угорщини.

Ключові цілі Концепції розвитку туризму в Угорщині зводяться до: посилення пропозиції туризму шляхом надання фінансової підтримки розвитку підприємництва; поліпшення туристичних послуг (житла та ін.); посилення діяльності органів управління туризму; гармонізація правового регулювання відповідно до директив Європейського Союзу для усунення адміністративних тягарів туристичного бізнесу та спрощення формальностей для туристів, які приїжджають із країн Європейського Союзу.

Для досягнення цих цілей було розроблено такі ключові заходи:

1) боротьба із сезонністю: Будапештська кампанія зимових запрошень, яка заохочує туристів до Будапешта в період із листопада по квітень продовжує, бути дуже успішною. Загальний бюджет кампанії становить близько 1 млн євро. Також є кілька внутрішніх ініціатив з регіонами та постачальниками послуг, наприклад «Дні відкритих підвалів» та «Тур гусей на день Святого Мартина»;

2) доступність: Угорщина використовує програму «Європейських напрямів досконалості» (EDEN), щоб привернути увагу до туризму;

3) підтримка високоякісних послуг: створено національну систему торговельної марки. Приєднання до національної системи не є обов'язковим, але це допомагає розрізнити якісних постачальників послуг від некваліфікованих послуг;

4) охорона культурної спадщини: міністерство, що керує туризмом, працює з організаціями, відповідальними за культурну спадщину, щоб зберегти та представити її широкій громадськості. У 2011 р. парламент прийняв законодавство про світову спадщину, яке узагальнює правила, обмеження та можливості для об'єктів всесвітньої спадщини в Угорщині та забезпечує правову базу для цього;

5) поліпшення освіти в галузі туризму: передбачає низку консультацій між відповідними державними ор-

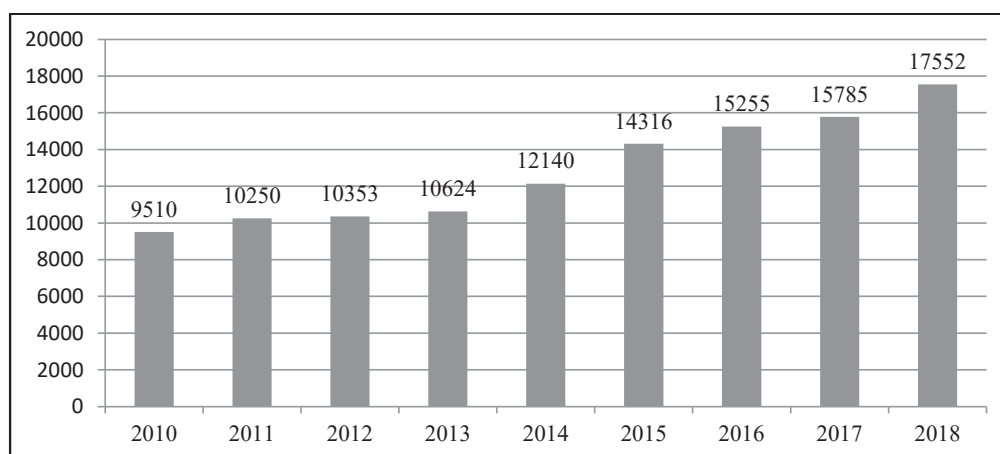


Рис. 1. Кількість туристичних прибуттів в Угорщині

Джерело: складено авторами за даними [6]



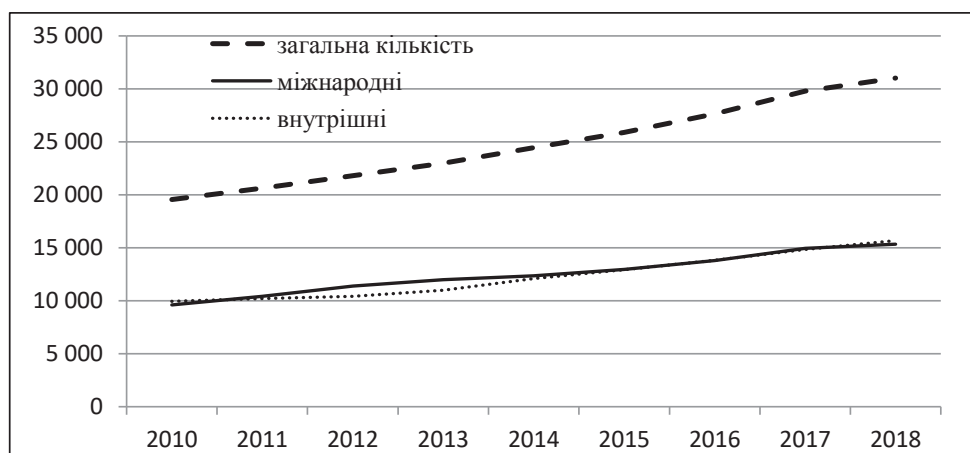


Рис. 2. Кількість ночівель у комерційних засобах розміщення

Джерело: складено авторами за даними [6]

ганами, освітніми інститутами та торговими асоціаціями для розгляду системи професійної підготовки та вищої освіти з метою її аналізу у світлі нових тенденцій на ринку [7];

б) таргетинг: просування пропозицій відповідно до сегментації туристів.

За даними Центрального статистичного управління Угорщини, міжнародних туристів, які відвідали країну в 2010 р., було близько 9,5 млн. Надалі з кожним роком даний показник зростає. У 2018 р. кількість туристичних прибуттів становила 17,552 млн осіб (рис. 1). Тобто протягом досліджуваного періоду (2010–2018 рр.) кількість туристів зросла на 8 млн осіб, що свідчить про зростаючу популярність Угорщини на міжнародному туристичному ринку. Найважливішими ініціативними destinations для Угорщини у 2018 р. були Німеччина (2,375 млн) та Румунія (2,370 млн), при цьому близько 2,4 млн прибулих зупинялися принаймні на одну ніч у засобах розміщення. Майже 6,5 млн угорців провели відпустку в Угорщині, що, безумовно, пов'язано зі стимулюванням уряду розвитку внутрішнього туризму.

Поряд зі зростанням кількості іноземних туристів збільшилася й кількість ночівель. У 2018 р. заклади розміщення Угорщини зареєстрували 12,5 млн гостей, що більше на понад 5% порівняно з 2017 р. Із них майже 50% були іноземними відвідувачами. Два найпопулярніші напрямки – Будапешт та озеро Балатон. Кількість ночівель у 2018 р. становила майже 31 млн ночей (рис. 2).

При цьому необхідно зауважити, що кількість ночівель у розрізі міжнародних та внутрішніх туристів майже однакова – 15 340 та 15 671 ночей. Дохід комерційних готелів на тлі зростання ночівель зріс на 9,3% і становив 510 млрд форинтів.

Основний потік екскурсійних туристичних напрямків в Угорщині припадає, звичайно ж, на столицю країни – Будапешт. Столиця Угорщини приваблює, як правило, поціновувачів архітектури, а також відвідувачів численних музичних фестивалів. До Другої світової війни Будапешт узагалі вважався музичною столицею Центральної та Східної Європи і славився численними театрами, а творець оперет Кальман прославив запаль-

Таблиця 1

Кількість та результативність туристичних агентств та туроператорів [6]

Рік	кількість	Ліцензовані туристичні агенції та туроператори			
		Придбані туристичні пакети			
		кількість, тис осіб		кількість туристських ночей, тис	
		внутрішні	в'їзні	внутрішні	в'їзні
2009	1212	789	610	4 526	1643
2010	1202	848	676	5 397	1508
2011	1255	732	690	4 540	1508
2012	1289	663	727	4 061	1547
2013	1303	523	686	3 068	1402
2014	1318	655	819	4 069	1457
2015	1354	658	881	3 971	1609
2016	1245	617	857	3 314	1490
2017	1073	629	929	3 567	1771
2018	1064	782	1 178	4 351	1832

ні угорські мелодії на весь світ [2, с. 128]. Невеликі угорські міста також можуть бути дуже цікавими (Егер, Дебрецен, Хевіз).

Будапешт був визнаний найкращим європейським напрямком у 2019 р. У рамках конкурсу «Найкраща європейська DESTINATION 2019 року» понад 15 млн мандрівників проголосували за улюблені європейські напрямки, де Будапешт завоював перше місце. Різдвяний ринок Будапешта був визнаний найкрасивішим в Європі, випередивши новорічні ярмарки Відня, Брюсселя, Праги.

Угорська столиця отримала загалом 62 128 голосів, жоден інший попередній переможець не отримав стільки голосів з-за кордону, як Будапешт, оскільки 77% голосів подали з інших країн. До цього списку також увійшли Афіни, Флоренція, Братислава, Мец та Париж. Наймодніші напрямки в Європі мають право відображати назву «Найкраща європейська DESTINATION» у своєму маркетингу. Міста отримують промоцію протягом року на вебсайті European Best Destinations, у міжнародній пресі та на численних платформах соціальних медіа та туристичних порталах. За даними European Best Destination, перемога в конкуренції суттєво впливає на зростання туристів (16% приросту туризму для Порту, нагородженого в 2017 р., 13% – для Бордо, який був відзначений у 2015 р.) [5].

Саме за рахунок туризму в Угорщині живе весь малий бізнес, а це понад 90% усіх підприємств, що працюють у країні. Але переважно чисельність кожного підприємства не перевищує п'яти-семи осіб. У 2018 р. було 1 064 ліцензованих туристичних агенцій та туроператорів (табл. 1).

**Висновки.** Таким чином, можемо підсумувати, що уряд просуває декілька ініціатив щодо десезоналізації туристичних потоків. Найуспішнішою є кампанія «Будапешт на зиму запрошує», яка спрямована на збільшення туристичних потоків у столиці протягом зимового періоду за допомогою декількох акцій та вигідних туристичних карток. Сектор туризму, згідно з поточними прогнозами, до 2030 р. становитиме 16% угорського ВВП. Це амбітна мета, але угорський уряд зробив її пріоритетним завданням. У країні відбудеться реалізація майже 1 000 проєктів розвитку туризму в усій країні (засоби розміщення, ресторани, атракціони та інфраструктура). У 2018 р. кількість туристичних прибуттів становила 17,552 млн осіб, що свідчить про зростаючу популярність Угорщини на міжнародному туристичному ринку. Найважливішими ініціативними DESTINATIONами для Угорщини були Німеччина (2,375 млн) та Румунія (2,370 млн). Майже 6,5 млн угорців провели відпустку в Угорщині, що, безумовно, пов'язано зі стикуванням уряду розвитку внутрішнього туризму.

#### Список літератури:

1. Біл М. Транскордонне співробітництво регіонів України в галузі туризму: сучасний стан та основні напрямки розвитку. *Демократичне врядування*. 2008. Вип. 2. С. 21–24.
2. Гапоненко І.І., Шамара І.М. Особливості туристичної політики Угорщини. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*. 2013. № 1086. С. 126–130.
3. Ткач Д.І., Цибух В.І. Туризм як важливий чинник соціально-культурного розвитку держави (на прикладі досвіду Угорщини та Греції). *Наукові праці МАУП*. 2016. Вип. 50. С. 48–52.
4. Федоренко О. Організація підготовки спеціалістів напрямку «Туризм» в Угорщині. *Порівняльно-педагогічні студії*. 2011. № 3–4 URL : <http://pps.udpu.edu.ua/article/viewFile/18638/16382> (дата звернення: 02.04.2020).
5. Budapest Wins Best European Destination 2019 Title. URL : <https://hungarytoday.hu/budapest-wins-best-european-destination-2019-title/> (дата звернення: 22.03.2020).
6. Hungarian Central Statistical Office. URL : [https://www.ksh.hu/stadat\\_annual\\_4\\_5](https://www.ksh.hu/stadat_annual_4_5) (дата звернення: 10.04.2020).
7. OECD countries profiles – Hungary. URL : <file:///C:/Users/user/Downloads/Hungary.pdf> (дата звернення: 02.04.2020).

#### References:

1. Bilj M. (2008) Transkordonne spivrobitnyctvo reghioniv Ukrainy v ghaluzi turyzmu: suchasnyj stan ta osnovni naprjamky rozvytku [Cross-border cooperation of regions of Ukraine in the field of tourism: current state and main directions of development]. *Demokratychnе vryaduvannja: Naukovyj visnyk*, no. 2. pp. 21–24.
2. Ghaponenko I. I., Shamara I. M. (2013) Osoblyvosti turystychnoji polityky Ughorshshyny [Features of Hungary's tourism policy]. *Visn. Kharkiv. nac. un-tu im. V. N. Karazina*, no.1086. pp. 126–130.
3. Tkach D. I., Cybukh V. I. (2016) Turyzm jak vazhlyvyj chynnyk socialjno-kuljturnogho rozvytku derzhavy (na prykladi dosvidu Ughorshshyny ta Ghreciji). [Tourism as an important factor of socio-cultural development of the state (based on the experience of Hungary and Greece)]. *Naukovi praci MAUP*, no. 50. pp. 48-52.
4. Fedorenko O. (2011) Orghanizacija pidghotovky specialistiv naprjamu «Turyzm» v Ughorshshyni [Organization of Training of Tourism Specialists in Hungary]. *Porivnjalno-pedagohghichni studiji*, no. 3–4. Available at: <http://pps.udpu.edu.ua/article/viewFile/18638/16382> (accessed 02 April 2020).
5. Budapest Wins Best European Destination 2019 Title. Available at: <https://hungarytoday.hu/budapest-wins-best-european-destination-2019-title/> (accessed 22 March 2020).
6. Hungarian Central Statistical Office. Available at: [https://www.ksh.hu/stadat\\_annual\\_4\\_5](https://www.ksh.hu/stadat_annual_4_5) (accessed 10 April 2020).
7. OECD countries profiles – Hungary. Available at: <file:///C:/Users/user/Downloads/Hungary.pdf> (accessed 02 April 2020).

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-3>  
УДК 339.13.339.92(477)

**Губарь О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної теорії та підприємництва,  
Національний університет «Запорізька політехніка»

**Gubar Olena**

Zaporizhzhia Polytechnic National University

## **ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА РЕГІОНАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

### **INFLUENCE OF GLOBALIZATION AND REGIONALIZATION ON THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE**

*У статті розкрито сутнісні характеристики глобалізації та регіоналізації, їх суперечливий взаємозв'язок. Проаналізовано вплив сучасних глобалізаційних процесів та європейської регіоналізації на національну економіку України. Здійснено аналіз місця України у світовому господарстві, її рівня глобалізації, транснаціоналізації та залученості в міжнародну торгівлю. Розкрито вплив європейської інтеграції України на основі результатів Угоди про асоціацію України та ЄС за 2013–2019 рр. у таких аспектах, як: інституційний вплив; потік інвестицій в Україну з ЄС; зміни у зовнішній торгівлі України та її регіонів; вплив на малий та середній бізнес; вплив розвитку економіки ЄС на обсяги українського експорту до ЄС. Обґрунтовано напрями диверсифікації регіональної інтеграції. Акцентовано на необхідності розроблення довготермінової програми співробітництва України з країнами Південно-Східної Азії з визначенням пріоритетів співробітництва. Запропоновано заходи щодо розвитку регіонального співробітництва з Китаєм, які полягають у вступі України до Азіатського банку інфраструктурних проєктів та формуванні чіткого інвестиційного портфоліо.*

**Ключові слова:** глобалізація, регіоналізація, глобальна регіоналізація, національна економіка, європейська інтеграція, диверсифікація міжнародного співробітництва.

*В статье раскрыты сущностные характеристики глобализации и регионализации, их противоречивая взаимосвязь. Проанализировано влияние современных глобализационных процессов и европейской регионализации на национальную экономику Украины. Проанализированы роль Украины в мировом хозяйстве, уровень ее глобализации, транснационализации и вовлеченности в международную торговлю. Раскрыто влияние европейской интеграции Украины на основе результатов Соглашения об ассоциации Украины и ЕС за 2013–2019 гг. в таких аспектах, как: институциональное влияние; поток инвестиций в Украину с ЕС; изменения во внешней торговле Украины и ее регионов; влияние на малый и средний бизнес; влияние развития экономики ЕС на объемы украинского экспорта в ЕС. Обоснованы направления диверсификации региональной интеграции. Акцентировано на необходимости разработки долгосрочной программы сотрудничества Украины со странами Юго-Восточной Азии с определением приоритетов сотрудничества. Предложены мероприятия по развитию регионального сотрудничества с Китаем, которые заключаются во вступлении Украины в Азиатский банк инфраструктурных проектов и формировании четкого инвестиционного портфолио.*

**Ключевые слова:** глобализация, регионализация, глобальная регионализация, национальная экономика, европейская интеграция, диверсификация международного сотрудничества.

*The essential characteristics of globalization and regionalization and their contradictory relationship are described in the article. The influence of the modern globalization processes and European regionalization on the national economy of Ukraine is analyzed. The globalization and regionalization are a challenge and a chance to increase the competitiveness of the Ukrainian economy. Ukraine need to adapt these processes and take a worthy place in the global economy. Ukraine's interests are the formulate of multi-polar foreign economic policy, the participate in regional blocs with their own zones of influence. The author analyzed the place of Ukraine in the world economy, its level of globalization, transnationalization and involvement into international trade. The impact of European integration of Ukraine on the basis of the Association Agreement between Ukraine and the EU results for the years 2013-2019 is revealed in such aspects as: the institutional impact; the investment flow to Ukraine from the EU; the changes in foreign trade of Ukraine and its regions; the impact on small and medium-sized businesses; the impact of the development of the EU economy on the volume of Ukrainian exports to the EU. The directions of a regional integration diversification are substantiated. In addition to European integration, the development of integration projects with the countries of East Asia and the Asia-Pacific region is promising for Ukraine. Besides, a clear strategy of transregional integration with China is needed. The necessity of developing a long-term program of Ukraine-Asia cooperation with determination of cooperation priorities was emphasized. In the context of the trade globalization, Ukraine should not lose its chance to become a transit country in the East-West direction. The New Silk Road Project and China's interest in diversifying paths offers attractive opportunities for Ukraine. However, Ukraine needs to take a number of measures: to join the Asian Bank for Infrastructure Projects and to formulate clear investment proposals, to develop a portfolio of investment projects that will be beneficial for both parties.*

**Key words:** globalization, regionalization, global regionalization, national economy, European integration, diversification of international cooperation.

**Постановка проблеми.** Серед тенденцій сучасного світового розвитку можна виділити процеси глобалізації, з одного боку, і зростання регіоналізації – з іншого. На початку ХХІ ст. ці процеси наповнилися новими характерними ознаками, що надало можливість виокремити в процесах глобалізації нову стадію, а зростання інтеграційних угруповань визначити як другу хвилю регіоналізму, або як «новий регіоналізм». Ці відмінності та особливості диктують необхідність розгляду процесів глобалізації та регіоналізації з нових позицій, що дають змогу адекватно оцінити зміни, що відбуваються в глобальній економіці, в інтересах розроблення подальшої стратегії розвитку України. Процеси глобалізації та регіоналізації в силу притаманних їм суперечностей, можливостей та ризиків є полем широких наукових дискусій і формують різноманітні погляди у науковців та практиків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням глобальних викликів, визначенню ролі та місця України в глобалізаційному світі останнім часом присвячується зростаюча кількість наукових публікацій. Дослідженню проблеми розвитку регіональних та глобальних процесів та їхньому впливу на економіку України присвячено праці О.А. Довгаль, Н.А. Казакової [1], Т.О. Осташко, В.М. Гесця [2], М.П. Бутко [3], Р.В. Тульчинського [4], В.І. Сидорова [5] та ін. У наукових працях глибоко й усебічно розкривається сутність процесів глобалізації та регіоналізації, аналізується їх сучасний стан, розкриваються механізми і напрями розвитку. Втім, в українській науковій літературі є не розкритими особливості розгортання глобалізаційних процесів у сучасних умовах та їхній вплив на перспективи розвитку регіональних об'єднань, зокрема висвітлення потребують перспективи України в розвитку регіональних процесів, тому недостатнє розроблення цих питань визначило вибір проблематики статті.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні впливу процесів глобалізації та регіоналізації на національну економіку і визначення пріоритетів диверсифікації міжнародного економічного співробітництва України.

**Виклад основного матеріалу.** Глобалізація та регіоналізація є провідними процесами світового розвитку та «розвиваються як два динамічних процеси, які мають взаємний вплив один на одного» [1].

Глобалізація в її сучасному варіанті призводить до «переформатування» структури сучасного світу, а в результаті цього – до коригування національних систем державного управління, зміни стратегій економічного, політичного та духовного розвитку, що породжує суцільну взаємозалежність світу, яка і становить основу його функціонування.

На сучасному етапі світового розвитку існують сотні різноманітних тлумачень глобалізації, які є абсолютно суперечливими та взаємовиключними, що пов'язується з відсутністю єдиного розуміння сутності глобалізації та її викликів національними спільнотами, їхніх сподівань щодо неї, а також прогнозування наслідків, до яких вона призведе. Аналізуючи поняття

«глобалізація», виділяють три підходи до її визначення: явище або феномен; новий етап інтернаціоналізації; процес. На нашу думку, досить влучною є думка О.А. Довгаль та Н.А. Казакової, які стверджують, що суть процесу глобалізації світової економіки полягає у стрімкому зростанні обсягів і різноманітності світових зв'язків, поширенні процесів, практик і структур від національного простору до глобальних масштабів, у результаті чого посилюється економічна взаємозалежність країн світу, а також формується відносно цілісна економічна система, що практично охоплює територію всієї планети і диктує власні правила гри національним господарствам [1, с. 23]. Уважаємо, що зміна «правил гри» в глобалізованому світі нині змінюється в умовах наростаючої конфронтації Заходу та Сходу й геополітичного та економічного впливу Китаю.

Глобалізація передбачає зростання взаємопов'язаності між різними країнами і досягається не тільки через систему міжнародних відносин, а й через регіоналізацію. Процес регіоналізації може розглядатися як інструмент збереження регіональної ідентичності в умовах глобалізації. Це свідчить про те, що логіка розвитку глобалізації та регіоналізації збігається, різниця полягає у масштабі [5].

Сучасний світовий економічний розвиток характеризується збільшенням процесів регіоналізації, які проявляються у збільшенні ролі певних регіонів, їхнього впливу на інші національні економіки та в результаті спричиняє формування «нового регіоналізму» [3, с. 101]. Р.В. Тульчинський акцентує, що «регіони, набуваючи нових ознак суб'єктів, просувають свої інтереси та пріоритети, стають більш самостійними економічними одиницями, при цьому залишаються відкритими для подальшої європейської інтеграції» [4]. Проте він зазначає, що при цьому новий регіоналізм не повинен нести загрозу суверенітету та цілісності державного устрою.

Головним атрибутом нового регіоналізму є розширений формат і відкритість для інших країн, тобто він об'єднує політичні й економічні сильні боки країн, які прагнуть підняти свою конкурентоспроможність у глобальній економіці. Нові регіональні угруповання істотно відрізняються від попередніх. Вони включають у себе більше країн, у них ширші можливості інтеграції держав, що знаходяться на різних рівнях економічного розвитку.

Підсумовуючи вищевказане, зазначимо, що розвиток світової економіки характеризується збільшенням масштабів регіоналізації (збільшенням автономності регіонів, підвищенням їхньої ролі для національних економік). У результаті цих процесів виник феномен «нового регіоналізму». Зокрема, регіоналізацію розглядають як: 1) зміцнення економічних, соціальних, науково-технічних та інших зв'язків між територіями, державами; 2) виникнення регіональних об'єднань держав.

Регіоналізацію також можна розглядати з двох боків: 1) як відповідь на глобалізацію, оскільки регіональні інтереси переважають над глобальними; 2) як



проміжну ланку на шляху до повної глобалізації (створення регіональних блоків). Глобалізація, на думку одних учених, органічно пов'язана з процесами регіоналізації [6]. Створення регіональних організацій, число яких постійно зростає, – це і свого роду сходинка глобалізації. Але існують й протилежні погляди, зокрема вчені стверджують, що розширення регіональної співпраці стало відповіддю на процеси глобалізації, оскільки багато країн розглядають інтеграційні союзи як можливість уникнути негативних процесів, які пов'язані з глобалізацією. Наприклад, сучасна світова господарська система рухається в напрямі багатополарності, оскільки утворюється новий глобальний процес – істернізація (посилення впливу країн Сходу).

Уважаємо, що на сучасному етапі розвитку світового господарства глобалізація знаходиться на новому щаблі розвитку, який можна визначити як глобальну регіоналізацію, важливою проблемою якої є визначення тенденцій регіонального процесування в контексті багатфакторної глобалізації, оскільки вона передбачає зміни у розвитку регіонів, їх інтеграцію та взаємодію. Тому основне протиріччя між процесами глобалізації та регіоналізації пов'язане з розвитком регіональних блоків, метою створення яких спочатку було отримання прибутків у результаті співпраці країн – учасниць блоків та сприяння загальному розвитку глобалізації. Проте коли негативні наслідки глобалізації стали відчуватися більшою мірою, то однією із цілей регіональних блоків стало співробітництво щодо зниження її негативного впливу.

Таким чином, сучасний глобальний регіоналізм передусім можна кваліфікувати як початок історично нової, вищої фази розвитку глобальної економіки. У зв'язку із цим найважливішим складником парадигми регіонального пізнання стає вивчення регіону як елемента багаторівневої системи конкурентної взаємодії в мережі регіонів. Сьогодні найбільш потужними є три регіональних об'єднання, які уособлюють «нову геометрію світу» – геометрію триади: ЄС, НАФТА і АТЕС, на їхню частку припадає 79% світового ВВП (відповідно 24%, 26% і 29%); 75% світового експорту (43%, 17% і 25%); 74% інвестицій (19%, 19% і 36%) і 46% населення планети (7%, 5%, і 34%) [6]. Найбільш «просунутим» інтеграційним угрупованням у світі є Європейський Союз, який у своєму розвитку за півстоліття пройшов усі етапи інтеграції та із зони вільної торгівлі перетворився на економічний і валютний союз, а євро стало найсильнішою валютою в світі.

Розвиток української економіки відбувається під впливом глобалізації та регіоналізації, тому спочатку проаналізуємо роль нашої країни в глобальній економіці. Місце України в умовах глобалізації можна підтвердити на основі аналізу країни у світовому господарстві на основі таких показників, як рівень глобалізації, транснаціоналізації та залученості у міжнародну торгівлю. Якщо в докризовий період частка України у світовому виробництві зростала прискореними темпами,

то останніми роками економічна динаміка країни істотно поступається світовій, унаслідок чого частка країни у світовій економіці помітно зменшилася, що відображено в табл. 1 [7].

За показником частки країни у світовому ВВП Україна у період 2011–2016 рр. дедалі більше втрачала свою «помітність» у глобальній економіці. Проте у 2018 р. повернулася до рівня 2008 р. (0,29% у структурі світового ВВП).

Згідно з Індексом глобалізації [8], який розраховує Швейцарський економічний інститут (KOF), 2017 р. Україна посідала 45-е місце в рейтингу серед 193 країн. Із метою оцінки глобалізаційних процесів в Україні було проаналізовано Індекс глобальної конкурентоспроможності [9]. Наша країна у 2017–2018 рр. зайняла 81-е місце серед 137 країн світу. Найбільше відставання спостерігалось за показниками «інституцій», «інфраструктура», «технологічна готовність», «відповідність бізнесу сучасним вимогам», «інновації».

Таблиця 1

**Місце України у світовій економіці,  
% у світовому ВВП**

Роки	Частка України у світовому ВВП, %
2000	0,10
2008	0,29
2011	0,23
2014	0,17
2016	0,22
2018	0,29

Джерело: складено за [7]

Аналіз тенденцій транснаціоналізації як об'єктивного процесу посилення світової інтеграції в результаті нарощування обсягів міжнародних операцій ТНК свідчить, що індекс корпоративної транснаціоналізації України становить 10%. Індекс є більшим, аніж у США (7,1%), Японії (4,2%), Італії (6,3%), з огляду на високий рівень експортоорієнтованості, імпортозалежності базових галузей економіки України та офшорне інвестування [10].

Також слід констатувати, що, попри високий рівень відкритості, Україна значно не є залученою до глобальних торговельних потоків. Так, згідно з глобальним Індексом залучення країн світу до міжнародної торгівлі (останні дані 2016 р.), Україна посідала 95-ту позицію серед 136 оцінених країн [11]. Погіршення рейтингових позицій України відбулося за всіма основними складниками Індексу. Причому найбільше наша країна втратила за показником, який характеризує діловий клімат у країні, посунувшись зі 106-го на 125-е місце. Найбільш проблемними чинниками для імпорту є корупція на кордоні, а для експорту – визначення потенційних ринків та покупців.

У контексті впливу регіоналізації на економіку України розглянемо конкретні результати Угоди про асоціацію України та ЄС, яка була підписана у 2014 р. і стала реальним кроком для забезпечення євроінте-

граційних процесів. Вплив європейської регіоналізації на національну економіку за період 2013–2019 рр. проявляється в таких аспектах [3; 12–15]:

1) інституційний вплив (на 2018 р. Угоду виконано на 52%);

2) прямі іноземні інвестиції в Україну з ЄС (Кіпр, Нідерланди, Велика Британія є основними інвесторами);

3) зміни у зовнішній торгівлі України та її регіонів. За підсумками 2019 р. найбільшим торговельним партнером України стали ЄС та Китай. Згідно з даними Індексу євроінтеграційного поступу регіонів України у 2016 р. карта євроінтеграційного економічного поступу набула більш рівномірного вигляду з акцентом на західно-північні локації. Значний ступінь зближення з економікою ЄС показали 15 областей, тоді як у 2014 р. їх було лише сім;

4) вплив на малий та середній бізнес. Малий та середній бізнес за індексом інтернаціоналізації має невисокий рівень виходу на міжнародні ринки. При цьому більшість країн Європи показала середній та нижче середнього результати. Україна ж отримала найнижчий показник – 0,45 балів;

5) вплив розвитку економіки ЄС на обсяги вітчизняного експорту до ЄС. Між темпами зростання українського експорту до ЄС і темпами зростання промислового виробництва 27 країн ЄС у 2005–2015 рр. існує тісний взаємозв'язок (коефіцієнт парної кореляції 0,71). Уповільнення темпів зростання промислового виробництва у країнах ЄС на 1% викликає зменшення темпів приросту експорту товарів з України до ЄС на 2,7%.

Але розташування України на межі двох великих цивілізаційних просторів – європейського та азійського – було й є одним із визначальних чинників її політичного та економічного розвитку. Вже сьогодні ні для кого не є новиною, що XXI ст. – це нова епоха для Східної Азії та Азійсько-Тихоокеанського регіону (АТР), які претендують на місце лідируючого мегарегіону у світовій економіці, який забезпечує процеси взаємодії та взаємозалежності у світових процесах. Тому на часі для України постає питання не лише європейської інтеграції, а й стратегічні питання диверсифікації регіонального співробітництва, розроблення довготермінової програми співробітництва України з країнами Південно-Східної Азії з визначенням пріоритетів співробітництва та конкретних заходів сприяло б збалан-

суванню торговельно-економічного співробітництва між ними та значному підвищенню обсягів торгівлі.

В умовах глобалізації торгівлі Україна повинна не втратити свій шанс стати транзитною державою в напрямку «Схід – Захід». У цьому контексті Україна має реальні перспективи у відношенні посилення своєї ролі як транзитної держави. Цьому сприяють об'єктивні чинники – геополітичне положення та наявність потужного транспортного комплексу.

Зокрема, Великий шовковий шлях та зацікавленість Китаю в диверсифікації шляхів відкриває для України привабливі можливості [16]. На нашу думку, Україні задля масштабного входження в «Економічний пояс» та перспективного розвитку регіонального співробітництва з Китаєм необхідно вжити низку заходів: вступити до Азіатського банку інфраструктурних проєктів, оскільки ця міжнародна фінансова організація є основним інвестором в інфраструктурні проєкти «Одного поясу, одного шляху»; сформулювати чіткі інвестиційні пропозиції, розробити портфоліо інвестиційних проєктів, які будуть вигідні для обох сторін.

**Висновки.** Таким чином, регіоналізація та глобалізація – різноспрямовані паралельні процеси розвитку сучасних міжнародних відносин. Обидва ці тренди існують в сучасній геополітиці й світовій економіці, що зумовлює їх урахування під час визначення зваженої внутрішньої і зовнішньої економічної політики держав.

Для України глобалізація та регіоналізація є, з одного боку, викликом, а з іншого – шансом підвищити конкурентоспроможність національної економіки. В обох випадках Україна повинна адаптуватися до цих процесів і зайняти гідне місце в глобальній економіці. Інтереси України полягають у формуванні багатополусної зовнішньоекономічної політики, участі в регіональних блоках зі своїми зонами впливу.

Виходячи з вищенаведеного, вважаємо, що Україні необхідно розширювати регіональну співпрацю, що значною мірою стало відповіддю на процеси глобалізації. Україна розглядає інтеграційні союзи як спосіб уникнути негативних процесів, пов'язаних із глобалізацією, й як найбільш ефективний шлях підвищення конкурентоспроможності. Окрім європейської інтеграції, перспективними для розвитку є інтеграційні проєкти з країнами Східної Азії й Азійсько-Тихоокеанського регіону, зокрема необхідна чітка стратегія трансрегіональної інтеграції з Китаєм.

#### Список літератури:

1. Глобалізація та регіоналізація як вектори розвитку міжнародних економічних відносин : колективна монографія / за ред. О.А. Довгаль, Н.А. Казакової. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2018. 540 с.
2. Імплементация Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: економічні виклики та нові можливості : наукова доповідь / за ред. акад. НАН України В.М. Гесця та чл.-кор. НААН України Т.О. Осташко. Київ, 2016. 184 с.
3. Бутко М.П. Архітектура конкурентоспроможності регіонів України в контексті євроінтеграції: монографія. Київ : АМУ, 2016. 452 с.
4. Тульчинський Р.В. Категоріально-понятійний апарат становлення нового регіоналізму. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 4. С. 111–117.
5. Сидоров В.И. Влияние глобализации на синхронность протекания экономических процессов в рамках мировой экономики. *Бизнес Информ*. 2017. № 3. С. 16–20.



6. Бабурина О.Н. Регионализация и глобализация: к проблеме взаимосвязи URL : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2161> (дата звернення: 20.02.2020).
7. World Economic Outlook Reports (різні випуски). URL : <http://www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=29> (дата звернення: 25.02.2020).
8. KOF Index of Globalization. URL : <http://globalization.kof.ethz.ch>. (дата звернення: 25.02.2020).
9. The Global Competitiveness Report 2017–2018 / World Economic Forum. 2017. URL : <http://www.weforum.org> (дата звернення: 25.02.2020).
10. Келару І.О. Транснаціоналізація і конкурентоспроможний розвиток економіки України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ, 2014. 21 с.
11. Ukraine. Enabling Trade Index 2016. URL : <http://reports.weforum.org/global-enabling-trade-report-2016/economy-profiles/#economy=UKR> (дата звернення: 25.02.2020).
12. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/AA\\_report\\_UA.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/AA_report_UA.pdf) (дата звернення: 06.03.2020).
13. Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами у 2018 році. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/ztt/ztt\\_u/ztt1218\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/ztt/ztt_u/ztt1218_u.htm) (дата звернення: 07.03.2020).
14. Индекс Евроинтеграционного экономического поступу в Украине 2014– 2016: три роки на шляху до єдиного європейського економічного простору / упоряд. М. Корявець. Чернівці : Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень, 2017–2018. 49 с. URL : [http://fmd.kh.ua/wp-content/uploads/2018/02/IEEP-REPORT-2018\\_final.pdf](http://fmd.kh.ua/wp-content/uploads/2018/02/IEEP-REPORT-2018_final.pdf) (дата звернення: 09.03.2020).
15. Офіційний сайт EasyBusiness. URL : <http://www.easybusiness.in.ua/uk/%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0> (дата звернення: 12.03.2020).
16. Лисенко В. Новий шовковий шлях: Яке місце України? 2019. URL : [https://zik.ua/news/2019/09/25/novyuy\\_shovkovyy\\_shlyah\\_chy\\_mogla\\_b\\_ukraina\\_pryednatysya\\_do\\_nogo\\_1653943](https://zik.ua/news/2019/09/25/novyuy_shovkovyy_shlyah_chy_mogla_b_ukraina_pryednatysya_do_nogo_1653943) (дата звернення: 03.04.2020).

#### References:

1. Dovhal O. A., Kazakova N. A. (2018). Hlobalizatsiia ta rehionalizatsiia yak vektory rozvytku mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn [Globalization and regionalization as vectors of international economic relations development]. Kharkiv : KhNU imeni V. N. Karazina (in Ukrainian).
2. Heiets V.M., Ostashko T.O. (2016). Implementatsiia Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta YeS: ekonomichni vykylyky ta novi mozhlyvosti [Implementation of the EU-Ukraine Association Agreement: economic challenges and new opportunities]. Kyiv: DU «In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy» (in Ukrainian).
3. Butko M. P. (2016). Arkhitektonika konkurentospromozhnosti rehioniv Ukrainy v konteksti yevrointehratsii [Architectonics of Ukrainian regions's competitiveness amid European integration]. Kyiv : AMU (in Ukrainian).
4. Tulchynskiy R. V. (2017). Katehorialno-poniatiinyi aparat stanovlennia novoho rehionalizmu [The categorical-conceptual apparatus of the new regionalism formation]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats* [Economic analysis]. Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu «Ekonomichna dumka», vol. 27/4, pp. 111-117.
5. Sidorov V. I. (2017). Vliianie globalizatsii na sinhronnost protekaniia jekonomicheskikh processov v ramkah mirovoj jekonomiki [Influence of globalization on the synchronism of economic processes within the global economy]. *Biznes Inform* [Business Inform]. vol. 3, pp. 16 – 20.
6. Baburina O. N. Regionalizatsiia i globalizatsiia: k probleme vzaimosvjazi [Regionalization and globalization: the problem of the relationship]. Available at: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2161> (accessed 20 February 2020) (in Russian).
7. World Economic Outlook Reports. Available at: <http://www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=29>. (accessed 25 February 2020) (in English).
8. KOF Index of Globalization. Available at: <http://globalization.kof.ethz.ch>. (accessed 25 February 2020) (in English).
9. The Global Competitiveness Report 2017–2018. World Economic Forum. 2017. Available at: <http://www.weforum.org> (accessed 25 February 2020) (in English).
10. Kellaru I. O. (2014). Transnatsionalizatsiia i konkurentospromozhnyi rozvytok ekonomiky Ukrainy: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk [Transnationalization and competitive development of the Ukrainian economy: abstract. diss. ... Cand. econom. Sciences], Kyiv : DVNZ «Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Hetmana».
11. Ukraine. Enabling Trade Index 2016. Available at: <http://reports.weforum.org/global-enabling-trade-report-2016/economy-profiles/#economy=UKR> (accessed 25 February 2020) (in English).
12. Zvit pro vykonannia uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom [Report on the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union]. Available at: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/AA\\_report\\_UA.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/AA_report_UA.pdf) (accessed 06 March 2020) (in Ukrainian).
13. Neohrafichna struktura zovnishnoi torhivli tovaramy u 2018 rotsi [The geographical structure of foreign trade in goods in 2018]. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/ztt/ztt\\_u/ztt1218\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/ztt/ztt_u/ztt1218_u.htm) (accessed 07 March 2020) (in Ukrainian).

14. Koriavets M. (2018). Indeks Yevrointehratsiinoho Ekonomichnoho Postupu v Ukraini 2014 – 2016: try roky na shliakhu do yedynoho yevropeiskoho ekonomichnoho prostoru [Index of European Integration Economic Progress in Ukraine 2014 - 2016: three years on the way to a single European economic space] Chernihiv: Poliskyi fond mizhnarodnykh ta rehionalnykh doslidzhen. Available at: [http://fmd.kh.ua/wp-content/uploads/2018/02/IEEP-REPORT-2018\\_final.pdf](http://fmd.kh.ua/wp-content/uploads/2018/02/IEEP-REPORT-2018_final.pdf) (accessed 09 March 2020) (in Ukrainian).

15. Ofitsiynyi sait «EasyBusiness» [EasyBusiness official site]. Available at: <http://www.easybusiness.in.ua/uk/%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0> (accessed 12 March 2020) (in Ukrainian).

16. Lysenko V. (2019) Novyi shovkovyi shliakh: Yake mistse Ukrainy? [The New Silk Road: What is the Place of Ukraine?]. Available at: [https://zik.ua/news/2019/09/25/novyy\\_shovkovyy\\_shlyah\\_chy\\_mogla\\_b\\_ukraina\\_pryednatysya\\_do\\_nogo\\_1653943](https://zik.ua/news/2019/09/25/novyy_shovkovyy_shlyah_chy_mogla_b_ukraina_pryednatysya_do_nogo_1653943) (accessed 3 April 2020) (in Ukrainian).

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-4>

УДК: 005.931.11:665.6/.7:338(477)

**Кушнір С.О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів,  
Запорізький національний університет

**Матвієнко Д.О.**

студент,  
Запорізький національний університет

**Kushnir Svetlana, Matvienko Danil**

Zaporizhia National University

## НАФТОВА КРИЗА 2020 РОКУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА УКРАЇНСЬКУ ЕКОНОМІКУ

### OIL CRISIS OF 2020 AND ITS IMPACT ON THE UKRAINIAN ECONOMY

*У статті досліджено причини виникнення нафтової кризи 2020 р. Розкрито причини та наслідки виникнення минулих світових нафтових криз. Проаналізовано стан світового ринку нафти за останнє десятиліття та описано зростання світового видобутку нафти. Описано передумови та процес виникнення нафтової війни Росії та Саудівської Аравії. Розглянуто наслідки недовдоволеностей першого зібрання ОПЕК+ та переможного другого засідання. Досліджено вплив карантину на стан світової економіки та економіки України зокрема. Проаналізовано динаміку зміни ціни палива на українських АЗС. Порівняно тенденцію зміни ціни нафти та зміну ціни палива в Україні. Розглянуто причини зростання індексу цін виробників в Україні. Зроблено висновки щодо можливого виходу з нафтової кризи 2020 р. через активне використання «зеленої» енергії.*

**Ключові слова:** нафта, фінансова криза, коливання цін, світовий ринок, промисловість, паливо, енергоносії, ОПЕК, Антимонопольний комітет, епідемія, коронавірус, карантин.

*В статье исследованы причины возникновения нефтяного кризиса 2020 г. Раскрыты причины и последствия возникновения прошлых глобальных кризисов. Проанализировано состояние мирового рынка нефти за последнее десятилетие и описан рост мировой добычи нефти. Описаны предпосылки и процесс возникновения нефтяной войны России и Саудовской Аравии. Рассмотрены последствия недовольств первого собрания ОПЕК+ и победного второго заседания. Исследовано влияние карантина на состояние мировой экономики и экономики Украины в первую очередь. Проанализирована динамика изменения цены топлива на украинских АЗС. Сравнена тенденция изменения цены нефти и изменения цены топлива в Украине. Рассмотрены причины роста индекса цен производителей в Украине. Сделаны выводы относительно возможного выхода из нефтяного кризиса 2020 г. вследствие активного использования «зеленой» энергии.*

**Ключевые слова:** нефть, финансовый кризис, колебания цен, мировой рынок, промышленность, топливо, энергоносители, ОПЕК, Антимонопольный комитет, эпидемия, коронавирусы, карантин.

*The article examines the causes of the oil crisis in 2020. The leading cracks in oil production are considered. The causes and consequences of past world oil crises in the context of rivalries of leading countries in the political and economic arenas are revealed. The state of the world oil market for the last decade is analyzed and the growth of world oil production is described, which is caused by the increasing pace of development of world industry and the use of energy in the economy of the world. The preconditions and process of the oil war between Russia and Saudi Arabia against the background of declining world oil consumption are described. The consequences of the disagreements between the first OPEC + meeting between Russia and Saudi Arabia are considered. The results of the second winning meeting of OPEC + and its impact on the market situation are described. The dynamics of price changes of the*

two main brands of oil Crude Oil and Light Sweet Crude Oil in 2020 are analyzed, taking into account the latest events. The influence of quarantine on the state of the world economy and the economy of Ukraine first of all is investigated. The applied measures to limit and counteract the spread of coronavirus disease are presented. The dynamics of fuel price change at Ukrainian gas stations by different types of fuel in the dynamics is analyzed. The dependence of price fluctuations on the oil market, in particular the prices of such brands as Crude Oil and Light Sweet Crude Oil, and the reaction of the Ukrainian authorities, as well as gas station owners and the Antimonopoly Committee have been studied. The tendency of oil price change and fuel price change in Ukraine is compared. The reasons for the growth of the producer price index in Ukraine are considered. Conclusions are made on the state of the world oil market at the time of the coronavirus pandemic and its impact on the world economy as a whole and on the economy of Ukraine in the first place. The estimated approximate time in which the world, according to the current production of black gold, will have enough world oil reserves. Propose a possible way out of the oil crisis in 2020 through the active use of green energy.

**Key words:** oil, financial crisis, price fluctuations, world market, industry, fuel, energy, OPEC, Antimonopoly Committee, epidemic, coronavirus, quarantine.

**Постановка проблеми.** Нафта є одним із ключових ресурсів, що зрушує світову економіку з місця. Жодна країна світу не може уявити своє існування без цього важливого природного ресурсу. Через бажання ним володіти виникало багато жорстоких та кровопролитних війн. Чимало держав напряму залежать від ціни на неї. Одні видобувають і продають, а інші скуповують і споживають, тим самим створюючи пропозицію та попит на нафтовому ринку. Її використовують у виробництві пластмас, хімічних тканин, добрива, бітуму, змазки, миючих засобів, фарб та лаків, але головним напрямом є виробництво палива (бензин, дизель, газ та ін.), тому сьогодні в умовах карантину у зв'язку з COVID-19 питання впливу коливань ціни на нафту на економіки країн світу є вельми актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням причин та наслідків криз на світовому ринку нафти та їх значення для країн світу займалися Г. Рябцев, О.Г. Шпак, С.М. Лютий, Б.Ф. Кочірко, В.Г. Бурлака, О. Шапран, Ю.А. Шабалина. Вивченням причин сьогодишньої кризи на нафтовому ринку займалися Олексій Калмиков із ВВС, який розглядав причини різкого падіння ціни на «чорне золото» та давав деякі прогнози щодо подальшого стану цін. Вікторія Полякова та Іван Ткачов давали детальне пояснення причин виникнення та плинності нафтової війни між Москвою та Ер-Ріядом. А вітчизняна журналістка Олена Голубєва проаналізувала становище цін на паливо на українських АЗС. Їхні роботи майже повністю та хронологічно розкривають сутність кризи 2020 р.

**Мета статті** полягає у хронологічному відтворенні подій, що призвели до сучасного стану світового ринку

нафти, та аналізі наслідків кризи через призму світової та української економік.

**Виклад основного матеріалу.** Відкриття нафти було для людства справжньою знахідкою, оскільки стало поштовхом для отримання низки продуктів, без яких зараз складно уявити життя. Через свою універсальність та вичерпність нафту стали називати «чорним золотом». Сьогодні майже неможливо уявити економіку будь-якої країни без споживання нафти.

Лідерами з видобутку нафти є Ліга арабських держав, яка видобуває приблизно 29,7% від загального світового видобутку, США – 12%, Саудівська Аравія – 10,1%, Росія – 8,9%, Іран – 4,8% та КНР – 4,6% від світового видобутку. Останні роки зберігається тенденція до постійного нарощування обсягів видобутку нафти (рис. 1).

Обсяги видобутку нафти чітко відображають світові кризи. Взагалі протягом останніх сорока років світ пережив щонайменше вісім енергетичних криз. Серед них [2]:

1. «Нафтове ембарго» 1973 р. – перша енергетична криза, яка почалася восени 1973 р. після того, як ОПЕК свідомо знизила обсяги видобутку нафти (приблизно на 5%), щоб змінити світові ціни на свою користь. 16 жовтня 1973 р. ціна на нафту піднялася на 70%, з 3 до 5 дол. США за барель, а протягом року зросла до 12 дол. США за барель.

2. Криза 1979 р. – після ісламської революції в Ірані в 1979 р. та з початком у 1980 р. ірано-іракської війни ціни на «чорне золото» злетіли з 13 до майже 37 дол. США за барель.

3. Падіння цін 1985–1986 рр. – у 1985 р. Саудівська Аравія різко збільшила видобуток нафти з двох до десяти мільйонів барелів на день, що спричинило різке

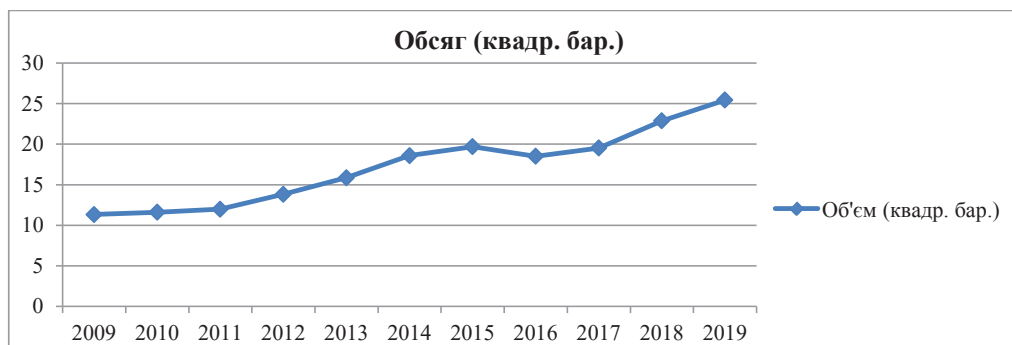


Рис. 1. Видобуток сирої нафти, 2009–2019 рр. [1]

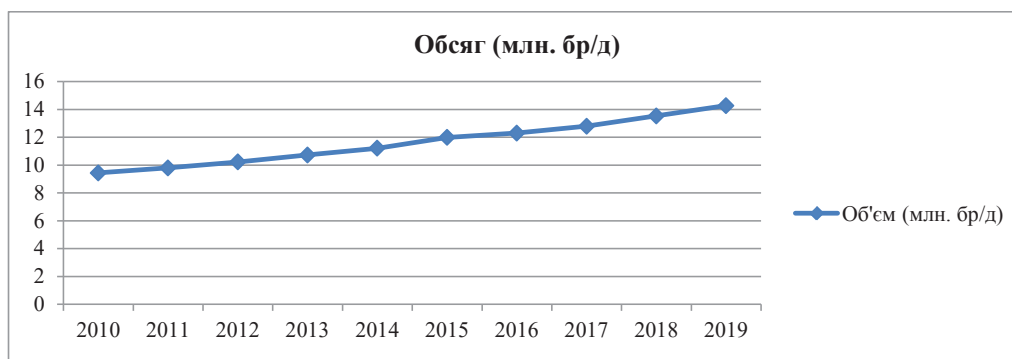


Рис. 2. Споживання нафти Китаєм за 2010–2019 рр. [3]

падіння цін з 32 до 10 дол. США за барель. У зв'язку із цим у 1985 р. бюджет Радянського Союзу недоотримав 20 млрд дол. США за барель, що стало початком краху держави.

4. Вторгнення Іраку в Кувейт у 1990 р.

5. «Бензинові бунти» 2000 р. – один барель нафти оцінювався у 35 дол. США за барель – найдорожче починаючи з 1990 р.

6. 2004–2005 рр. – протягом 2004 р. ціна на нафту зросла до 53 дол. США за барель. Частково цю кризу пов'язують зі страйками у Венесуелі у 2002–2003 рр. 29 серпня 2005 р. ціни на нафту підскочили до 71 дол. США за барель у зв'язку з ураганом «Катріна». Ціни на нафту впродовж 2005 р. змінювалися досить стрімко: середина березня – 56 дол., 24 червня – 60 дол., 11 серпня – 65 дол., 29 серпня – 70 дол. США за барель.

7. 2007–2008 рр. – восени 2007 р. ціна перевищила позначку 80 дол. США за барель і продовжувала зростати. У липні 2008 р. ціна за барель нафти марки Light Sweet (WTI) досягла раніше нечуваного рівня – 147 дол. США за барель.

8. Стрімке падіння цін 2014 р. – зумовлене вповільненням розвитку світової економіки і труднощами з її відновленням в Європі та Японії.

З рис. 1 також ми бачимо невелике просідання обсягів у 2016 р., яке було спричинено введенням санкцій стосовно Росії та загальним нестабільним станом світової політичної арені. Але вже в наступному році ситуація більш-менш стабілізувалася та темпи видобутку почали зростати. Нарощення роботи промислових потужностей також позначилося на обсягах споживання. Так, порівняно з 2008 р. у 2017 р. її споживання у світі збільшилося більше ніж на 300 млрд барелів, що є значно суттєвим показником нарощення світової промисловості.

Але 2020 р. ознаменувався різкими та суттєвими змінами на ринку нафти. На початку 2020 р. світові ринки змушені були призупинитися, зважаючи на пандемію COVID-19. Першою країною, яка, зважаючи на впровадження карантину, на деякий час майже повністю вибула зі світових ринків, а її споживання нафти різко впало, стала КНР (рис. 2).

Як ми бачимо з рис. 2, Китай невпинно нарощує обсяги споживання нафти для забезпечення максимально швидкого розвитку своєї промисловості. Багато галузей виробництва ґрунтуються на використанні нафти або нафтопродуктів у чистому чи обробленому вигляді. Але початок 2020 р. ознаменувався рекорд-

Таблиця 1

Ціни на нафту Brent Crude Oil та Light Sweet Crude Oil у 2020 р. [7]

Дата	Вартість нафти (дол./бр.)	
	Brent Crude Oil	Light Sweet Crude Oil
29.01.2020	59,64	53,16
03.02.2020	54,31	49,97
10.02.2020	53,29	49,53
17.02.2020	57,68	52,33
24.02.2020	56,22	51,25
02.03.2020	50,50	47,29
09.03.2020	33,73	30,75
16.03.2020	29,88	28,95
23.03.2020	27,52	23,89
31.03.2020	22,72	20,33
06.04.2020	33,11	26,39
13.04.2020	32,06	22,65
20.04.2020	26,17	-35,00
27.04.2020	23,00	12,94

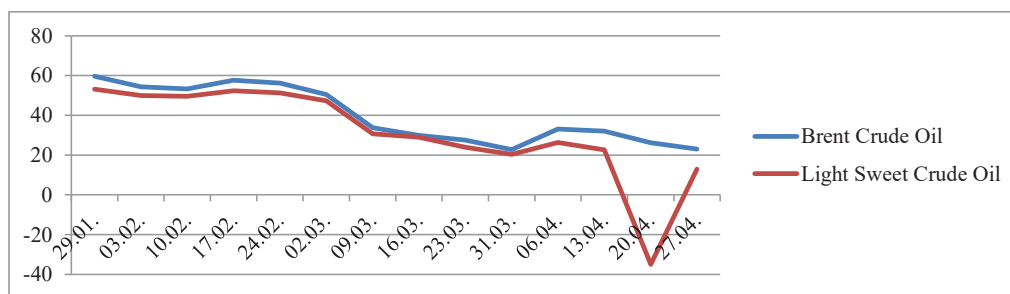


Рис. 3. Ціни на нафту Brent Crude Oil та Light Sweet Crude Oil у 2020 р. [7]

ним спадом споживання нафти у Китаї, коли у січні воно впало майже на 8% до 13,18 млн бр/д. Це найсерйозніший шок для попиту з моменту фінансової кризи 2008–2009 рр. і найнесподіваніше падіння з моменту терористичних атак у США 11 вересня 2001 р. У ситуації, що склалася, нафтовий ринок потребував допомоги ОПЕК та її союзників [4].

Зважаючи на спалах нового коронавірусу, який став загрозою світовій економіці, у Відні 6 березня відбулося засідання міністрів нафти ОПЕК і країн, що не входять в організацію, включаючи Росію, Казахстан і Азербайджан (ОПЕК+) із метою досягти домовленостей про новий обсяг видобутку нафти, який зміг би забезпечити стабільно високу ціну, незважаючи на падіння попиту.

Але в результаті учасники зустрічі не змогли домовитися про умови угоди про скорочення видобутку нафти, оскільки Росія і Саудівська Аравія зайняли протилежні позиції. Так, Москва відмовилася від додаткового скорочення видобутку і запропонувала продовжити угоду на поточних умовах (скорочення видобутку нафти на 1,7 млн бар./добу) на другий квартал 2020 р., а Ер-Ріяд виступив за скорочення ще на 1,5 млн бар./добу до кінця року.

Унаслідок розриву угоди з ОПЕК Саудівська Аравія заявила про готовність збільшити видобуток до понад 10 млн бар./добу, а в разі необхідності – до рекордних 12 млн. Окрім того, компанія Saudi Aramco також вирішила знизити ціни на сиру нафту [5].

Таблиця 2

Використання і запаси паливних продуктів в Україні за 2019–2020 рр. [10]

Назва паливних продуктів.	За 2019 р.		Станом на квітень 2020 р.		Співвідношення 04.2020 до 2019 р.	
	Використано	Залишки	Використано	Залишки	Використано	Залишки
Вугілля кам'яне, тис т	42994,2	4714,4	9676,4	4571,6	0,23	0,97
Нафта сира, тис т	-	-	-	-	-	-
Газ природний, млн м3	30593,2	-	11674,4	-	-	-
Бензин моторний, тис т	494,2	156,9	106,4	157,5	0,22	1
Паливо дизельне, тис т	4543,8	328,4	870,1	402,4	0,19	1,23
Мазути топкові, тис т	93,8	89,7	37,6	88,0	0,4	0,98
Пропан і бутан скраплений, тис т	158,7	22,8	37,9	24,4	0,24	1,07

Таблиця 3

Динаміка цін на бензин, дизпаливо, газ на АЗС України [11]

Дата	Вартість виду палива (грн)				
	А-95 преміум	А-95	А-92	Дизель	Газ
03.02.2020	27,76	26,53	25,52	26,12	12,30
10.02.2020	27,72	26,52	25,50	26,08	12,02
17.02.2020	27,70	26,51	25,49	25,94	11,60
24.02.2020	27,69	26,50	25,49	25,93	11,23
02.03.2020	27,64	26,47	25,45	25,88	11,01
10.03.2020	27,63	26,45	25,44	25,87	10,95
16.03.2020	27,58	26,40	25,39	25,77	10,95
23.03.2020	27,51	26,35	25,35	25,72	10,92
30.03.2020	26,51	25,41	24,40	24,81	10,70
06.04.2020	25,67	24,50	23,48	23,96	10,36
13.04.2020	25,60	24,39	23,38	23,87	9,82
21.04.2020	25,19	23,77	22,75	23,22	9,31
27.04.2020	24,39	22,98	21,98	22,43	8,84
30.04.2020	23,70	22,17	21,16	21,62	8,49



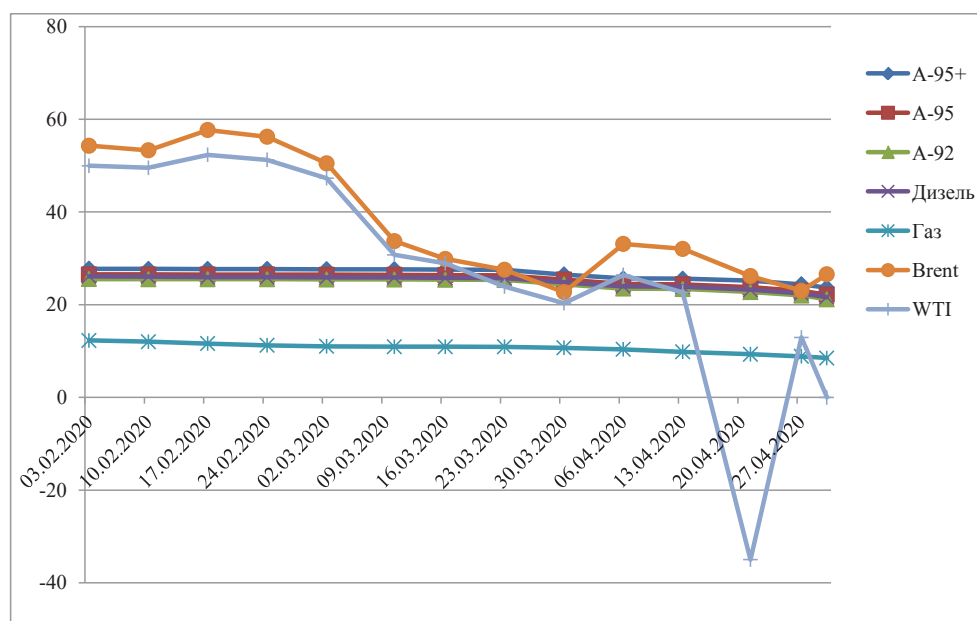


Рис. 4. Динаміка цін на бензин, дизпаливо, газ на АЗС України та порівняння їх із коливанням цін на нафту Brent та WTI [7; 11]

Таким чином, країни ОПЕК+ в результаті дев'ятигодинного засідання по відеозв'язку домовилися про найбільше в історії скорочення видобутку у травні-червні 2020 р. на 9,7 млн барелів на добу, що становить 10% світової пропозиції [6].

Проте, навіть незважаючи на намагання втримати ціни нафтового ринку, вони не переставали знижуватися. Ціни на нафту Light Sweet Crude Oil навіть були вимушено опущені нижче нуля та отримали від'ємне значення (табл. 1).

Графічно зобразивши дані табл. 1, можна більш наочно побачити тенденцію до спаду цін (рис. 3).

Найбільш вражаючим фактом стало те, що ціна нафти компанії Light Sweet Crude Oil мала від'ємне значення, тобто виробники платили покупцям за те, щоб вони купували та відвантажували нафту. Нафтоспрохища на планеті заповнені приблизно на три чверті. А вільна чверть – близько 1 млрд барелів – приблизно в 10 разів перевищує світовий попит на нафту, який до кризи становив близько 100 млн барелів на добу [8]. Згідно з прогнозами, світовий попит на нафту може впасти на 30%. Але ціни майбутніх поставок на ринку зараз вище поточних, тому трейдери притримують нафту в розрахунку на її подорожчання в майбутньому.

Така ситуація вплинула на популярність нафтоспрохищ, які на ключових ринках на кшталт Сінгапуру і США подорожчали вдвічі. Так, через падіння цін трейдери стали складувати нафту і на морі – у танкерах, які зазвичай використовуються для її перевезення: обсяг нафти за останні тижні квітня поточного року в танкерах подвоївся до 160 млн барелів. Більше півсотні супертанкерів кожен вантажопідйомністю до 2 млн барелів стоять на якорі. За інформацією української державної компанії «Укртранснафта», вона також скорис-

талася рекордним світовим падінням цін та закупила кілька танкерів нафти для поповнення своїх резервів [9].

Для України, зважаючи на те, що нафта і газ переважно імпортуються, падіння цін має означати зниження витрат держави на імпорт. Варто наочно продемонструвати потреби України в енергоносіях та їхні залишки на кінець року (табл. 2).

Карантинні обмеження роботи значної частини підприємств спонукали значно менше використовувати енергоносії, ніж зазвичай. Зрозуміло, що після зняття карантину споживання енергоносіїв за якийсь час знову підвищиться до норми та виробничі процеси у всіх сферах нормалізуються.

Проте, навіть незважаючи на таке значне падіння вартості нафти, українські АЗС не поспішають знижувати ціни на паливо. Це зумовлено небажанням втрачати свої доходи і значною вартістю перевезення в умовах карантину та епідемічної ситуації. У результаті впливу Антимонопольного комітету мережі АЗС погодилися знизити ціни на бензин (табл. 3, рис. 4).

Графічне зображення (рис. 4) наглядно показує активне зниження з 23 березня 2020 р. цін на паливо.

Отже, хоча реакція українських АЗС була дещо із запізненням, але ціна на найбільш використовуваний вид палива за досліджуваний період впала відповідно: А-95 преміум – на 15%, А-95 – на 16,4%, А-92 – на 17%, дизель – на 17,2%, газ – на 31%.

Падіння цін на нафту, як правило, призводить до подальшого падіння цін на інші товари та сировину, як усередині країни, так і на імпортовані та експортовані Україною, оскільки це суттєвий складник собівартості виробництва практично будь-якої продукції. Але тут потрібно не забувати про наслідки практично зупинки бізнесу в результаті карантинних заходів.



Аналіз індексу цін виробників в Україні показує, що ціни на продукцію невпинно ростуть. Індекс цін виробників випереджає навіть індекс інфляції приблизно на 100% [12]. Це означає що у зростанні цін на продукцію винна не стільки інфляція, скільки самі виробники чи спекулянти, які піднімають бажану нагороду за свою працю з тих чи інших причин.

**Висновки.** Нафта є надзвичайно важливим ресурсом, але сьогодні ми бачимо, що виробники змушені постійно знижувати ціну, щоб не консервувати свердловини та хоч якось утриматися на плаву. Хоча, за інформацією експертів, станом на 2016 р. світових запасів нафти залишалося не більше ніж на 47 років.

За дослідженнями численних спеціалістів, падіння цін на нафту прямо пропорційне світовим кризам. Та криза 2020 р. погіршується впливом пандемії коронавірусу.

Але будь-яка критична ситуація дає поштовх до нових рішень, наприклад до перегляду варіантів переходу на «зелену» енергетику, що дасть можливість знизити залежність від цін на «чорне золото», оскільки це не відтворювальний ресурс, і досить важливо знайти альтернативу у його використанні. Повертаючись до роботи в нормальному режимі, країни світу відновлять потреби обсягів енергоносіїв, тому вже сьогодні все більшої актуальності набувають інноваційні рішення, пов'язані з використанням «зеленої» енергії як палива.

### Список літератури:

1. Energy Information Administration. Total energy. Annual Energy Review. URL : <https://www.eia.gov/totalenergy/data/annual/index.php> (дата звернення: 04.05.2020).
2. Тиждень.ua. Нафтові війни 1973-2014: як ціну нафти використовували в міжнародній політиці. URL : <https://tyzhden.ua/News/124493> (дата звернення: 04.05.2020).
3. Кноема. Китай – споживання нафти. URL : <https://knoema.ru/atlas/Китай/topics/Энергетика/Нефть/Потребление-нефти> (дата звернення: 03.05.2020).
4. Національна Асоціація нафтогазового сервісу. Споживання нафти в світі підбирається до рекордного падіння. URL : <https://nangs.org/news/world/potreblenie-nefti-v-mire-podbiraetsya-k-rekordnomu-padeniyu> (дата звернення: 04.05.2020).
5. РБК. Обвал нафти, рубля і світових ринків. Головне. URL : <https://www.rbc.ru/economics/09/03/2020/5e65c8d79a79475986e346af> (дата звернення: 04.05.2020).
6. Ліга. Бізнес. «Нафтова війна»: Саудівська Аравія і Росія домовилися. Деталі. URL : <https://biz.liga.net/ekonomika/tek/novosti/neftyanaya-voyna-saudovskaya-araviya-i-rossiya-dogovorilis> (дата звернення: 05.05.2020).
7. Мінфін. Ціни на нафту сьогодні. URL : <https://index.minfin.com.ua/markets/oil/> (дата звернення: 05.05.2020).
8. Петлевой В. Світове споживання нафти до кінця року досягає рекордних 100 млн барелів на добу. *Відомості*. URL : <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/09/14/780842-k> (дата звернення: 04.05.2020).
9. Страна.ua. Україна закупила кілька танкерів нафти після обвалу цін на нафту. URL : <https://strana.ua/news/262871-obval-tsen-na-neft-ukraina-zakupila-neskolko-tankerov-horjucheho-dlja-popolnenija-rezerva.html> (дата звернення: 05.05.2020).
10. Мінфін. Використання паливних продуктів. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/energy/2019/> (дата звернення: 05.05.2020).
11. Мінфін. Ціни на бензин, дизпаливо, газ на АЗС України. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/> (дата звернення: 05.05.2020).
12. Мінфін. Індекс цін виробників. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/prodprice/> (дата звернення: 05.05.2020).

### References:

1. Energy Information Administration. Total energy. Annual Energy Review. URL: <https://www.eia.gov/totalenergy/data/annual/index.php> (accessed 4 May, 2020).
2. Tyzhden.ua. Naftovi viiny 1973-2014: yak tsinu nafty vykorystovували v mizhnarodnii politytsi [Week.ua. Oil wars 1973-2014: how the price of oil was used in international politics]. Available at: <https://tyzhden.ua/News/124493> (accessed 4 May, 2020).
3. Knoema. Kytay – spozhyvannya nafty [Knoema. China – oil consumption]. Available at: <https://knoema.ru/atlas/Китай/topics/Энергетика/Нефть/Потребление-нефти> (accessed 3 May, 2020).
4. Natsional'na asotsiatsiya naftohazovoho servisu. Rozmishchennya nafty u sviti pidbyrayet'sya do rekordnoho padinnya [National Association of Oil and Gas Service. World oil consumption is approaching a record decline]. Available at: <https://nangs.org/news/world/potreblenie-nefti-v-mire-podbiraetsya-k-rekordnomu-padeniyu> (accessed 4 May, 2020).
5. RBK. Obvalyuvav nafty, rublya i vsi rynky. Holovne [RBC. The collapse of oil, the ruble and world markets. The main thing]. Available at: <https://www.rbc.ru/economics/09/03/2020/5e65c8d79a79475986e346af> (accessed 5 May, 2020).
6. Liha. Biznes. "Naftova viyna": Saudiv'ska Araviya i Rosiya domovylysya. Detali [League. Business. "Oil War": Saudi Arabia and Russia have agreed. Details]. Available at: <https://biz.liga.net/ekonomika/tek/novosti/neftyanaya-voyna-saudovskaya-araviya-i-rossiya-dogovorilis> (accessed 5 May, 2020).
7. Minfin. Tsiny na naftu s'ohodni [Ministry of Finance. Oil prices today]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/markets/oil/> (accessed 5 May, 2020).
8. Petlevoy Vitaliy. Svitove spozhyvannya nafty do kintsya roku dosyahaye rekordnykh 100 mln bareliv na dobu. Vidomosti [Petlevoy Vitaly. World oil consumption by the end of the year reaches a record 100 mln barrels per day. Data]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/09/14/780842-k> (accessed 4 May, 2020).

9. Strana.ua. Ukrayina zakupyla kil'ka tankeriv nafty pislya obvalu tsin na naftu [Country.ua. Ukraine bought several oil tankers after the collapse of oil prices]. Available at: <https://strana.ua/news/262871-obval-tsen-na-neft-ukraina-zakupila-neskolko-tankerov-horjucheho-dlja-popolnenija-rezerva.html> (accessed 5 May, 2020).

10. Minfin. Vykorystannya palyvnykh produktiv [Ministry of Finance. Use of fuel products]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/energy/2019/> (accessed 5 May, 2020).

11. Minfin. Tsiny na benzyn, dyzplyvo, haz na AZS Ukrayiny [Ministry of Finance. Prices for gasoline, diesel fuel, gas at gas stations in Ukraine]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/> (accessed 5 May, 2020).

12. Minfin. Indeks tsin vyrobnykiv [Ministry of Finance. Producer price index]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/prodprice/> (accessed 5 May, 2020).

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-5>

УДК 339.944(477)

**Лєгостаєва О.О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічної теорії,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6753-3168>

**Кондратенко Н.Д.**

доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічної теорії,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2823-9905>

**Liegostaieva Olena, Kondratenko Natalia**

V.N. Karazin Kharkov National University

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

### THE TENDENCY OF DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISES OF UKRAINE

Статтю присвячено дослідженню тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Проаналізовано напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України, виявлено на цій основі проблемні питання та визначено напрями і перспективи подальшого вдосконалення шляхів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Вибрано пріоритетні сектори економіки з метою підтримки розвитку експорту. Визначено необхідність упровадження політики, яка орієнтована на збільшення обсягів товарного експорту, а в імпорті – на зменшення частки палива, екологічно шкідливої, неякісної продукції й товарів широкого вжитку. Існує потреба в оновленні технологічних процесів на українських підприємствах із метою поступового перетворення економіки України на більш інноваційну та наукомістку. А також необхідним є зменшення обсягів імпортової продукції на українському ринку, яка має вітчизняні аналоги.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, експортно-імпортні операції, експорт, імпорт, зовнішньоторговельні операції.

Статья посвящена исследованию тенденции развития внешнеэкономической деятельности предприятий Украины. Проанализированы направления развития внешнеэкономической деятельности предприятий Украины, выявлены на этой основе проблемные вопросы и определены направления и перспективы дальнейшего совершенствования путей развития внешнеэкономической деятельности предприятий Украины. Выбраны приоритетные сектора экономики с целью поддержки развития экспорта. Определена необходимость внедрения политики, ориентированной на увеличение объемов товарного экспорта, а в импорте – на уменьшение доли топлива, экологически вредной, некачественной продукции и товаров широкого потребления. А также необходимо уменьшение объемов импортной продукции на украинском рынке, которая имеет отечественные аналоги.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, экспортно-импортные операции, экспорт, импорт, внешнеторговые операции.

The article is devoted to the study of the tendency of development of foreign economic activity of the enterprises of Ukraine. Foreign economic activity of enterprises contributes to the reproduction of the country's export potential, attracting foreign investment, the formation of an open economy. Export-import operations is the foundation of the establishment of enterprises with foreign capital, seeking to extend their commercial and economic relations outside Ukraine. The ratio of export-imports is one of the macroeconomic propor-

tions that characterizes the state and development of the economy, as well as changes in foreign economic activity. Therefore, it is inevitable to participate in relations in the world market, where economic and political relations have no borders and restrictions. The article analyzes the trends in the development of foreign economic activity of Ukrainian enterprises, identifies problematic issues and identifies areas and possibilities for further improvement of foreign economic activity of Ukrainian enterprises. Priority sectors of the economy are selected to support export development. Today there is a need to update technological processes at Ukrainian enterprises in order to further transform the economy of Ukraine into a more innovative and knowledge-intensive and, as a result, more competitive in world markets. The need to implement a policy aimed at increasing the volume of merchandise exports through the introduction of innovative developments to improve the quality of domestic products. It is necessary to increase the share in exports of final products and in imports - to reduce the share of fuel, environmentally harmful, low-quality products and consumer goods. In order for Ukraine to reach the current level of production and technological base, it is necessary to introduce mechanisms to encourage innovation. There is a need to update technological processes at Ukrainian enterprises. Also, the goal should be to reduce the volume of imported products on the Ukrainian market, at least that which has alternative produced within the country.

**Key words:** foreign economic activity, export-import operations, export, import, foreign trade operations.

**Постановка проблеми.** Зовнішньоекономічна діяльність займає особливе місце в умовах поглиблення інтеграційних процесів, визначає передумови активного розвитку підприємств, і це надає конкурентні переваги на світовому ринку товарів та послуг через запровадження комплексу сучасних форм, методів зовнішньоекономічних відносин, вдосконалення виробництва, поліпшення якості продукції та послуг.

Водночас зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств допомагає відтворенню експортного потенціалу країни, залученню іноземних інвестицій, формуванню економіки відкритого типу.

Зовнішньоекономічна діяльність в Україні є одним із головних напрямів політики держави (залучення інвестицій у країну, розвиток конкурентоспроможної торгівлі), а також є одним із найбільших джерел доходів державного бюджету та впливає на формування умов для реалізації програм з охорони навколишнього середовища та соціальних програм, стимулювання науково-технічного прогресу, забезпечення оборонної та інших функцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням аналізу тенденцій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України займалися такі вчені-економісти, як Т.П. Басюк [1], О.П. Гребельник [2], Г.М. Дроздова, В.Л. Кравченко [3], А.І. Кредсіов [4], В.В. Покровська [7], Л.О. Українська, Г.М. Циганкова та ін. Але аналіз та дослідження публікацій за даною проблематикою свідчить, що сьогодні вона потребує подальшого дослідження та пошуку напрямів і перспектив удосконалення шляхів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України.

У зв'язку із цим аналіз питань розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України набуває особливого значення, що визначає актуальність вибраної теми та доцільність проведення досліджень для розвитку цього питання.

**Мета статті** полягає в аналізі тенденцій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України, виявленні на цій основі проблемних питань та визначенні напрямів і перспектив подальшого вдосконалення шляхів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України.

**Виклад основного матеріалу.** Суб'єкти господарювання в сучасних умовах здійснюють операції,

пов'язані з придбанням товарів та послуг від іноземних постачальників, обміном досвідом, пошуком нових ринків збуту за кордоном. Сьогодні в Україні склалася ситуація, що пов'язана зі знеціненням грошової одиниці і, як наслідок, спадом економіки та втратою робочих місць.

На сучасному етапі міжнародна торгівля грає велику роль у розвитку економіки держави. Вона дає країнам змогу розширювати свої можливості виробництва та споживання, посилювати конкуренцію, отримувати таку продукцію, яка необхідна споживачам, а також реалізовувати надлишок, який не поглинається внутрішнім ринком [8]. Для бізнесу найголовнішою перевагою міжнародної торгівлі є те, що саме на зовнішньому ринку реалізується додана вартість, яка вміщена у товарах, що орієнтовані на експорт.

Для підприємств, що прагнуть поширювати свої торгово-економічні зв'язки за межами території України, експортно-імпорتنі операції є основою залучення іноземного капіталу. У сучасних умовах глобалізації ринків та міжнародних економічних відносин зростає значення іноземної валюти як засобу, що використовується під час розрахунків з іноземними партнерами, тому залежно від того, як будуть проведені розрахунки в іноземній валюті по імпорту та експорту, залежить фінансова стабільність господарюючих суб'єктів і в майбутньому – економічне процвітання самої держави [6].

Співвідношення експорту та імпорту – це одна з макроекономічних пропорцій, яка характеризує стан та розвиток економіки, а також зміни у зовнішньоекономічній діяльності. Розгляд його поза сукупністю інших макроекономічних показників та співвідношень не дає змоги зробити повноцінні висновки. Під час аналізу показників зовнішньої торгівлі необхідно приділити увагу також галузевій та секторальній структурам економіки країн, які досліджуються, що має вплив на динаміку та специфіку їх розвитку. Крім того, досить значним аспектом під час розгляду співвідношення експорту та імпорту є можливість покриття наявного дефіциту.

Участь в експортно-імпортних операціях окремих країн для будь-якого вітчизняного підприємства є доцільною й якщо це економічно виправдано. Чим більше іноземних партнерів, тим менший ризик згорання зовнішньоекономічної діяльності за політичними мотивами чи з причин неякісного управління ЗЕД.

Якщо підвищується частка в загальному обсязі експорту підприємства тієї чи іншої країни, то це свідчить про зміцнення зовнішньоекономічних зв'язків, їхню стабілізацію та гарантію участі підприємства на міжнародному ринку.

Зовнішньоторговельні операції з товарами у 2019 р. Україна здійснювала з партнерами з 232 країн світу: експорт як товарів, так і послуг до 192 країн, лише експорт товарів – до 9 країн, лише експорт послуг – до 31 країни. Кількість підприємств, що здійснювали зовнішню торгівлю товарами, становила в експорті 16,5 тис одиниць, в імпорті – 27,1 тис одиниць.

Починаючи з 2016 р. частка імпорту товарів у загальному обсязі експортно-імпортних операцій переважає над обсягом експорту. Найбільша частка експорту в загальному обсязі спостерігається у 2015 р. – 50,40%. Найбільша частка імпорту спостерігалася у 2019 р. – 54,84% від загального обсягу (табл. 1).

Основні торговельні партнери України в експорті товарів у 2019 р. представлено в табл. 2.

15 торговельних партнерів, яким найбільше поставалися українські товари та послуги у 2019 р., у структурі експорту товарів і послуг за 2018 р. становили 82,7%.

Частка ТОП-15 країн-партнерів у загальних обсягах експорту з України – 84,3%. Країни ЄС є найбільшими торговельними контрагентами України. Частка цих

країн у зовнішньоторговельному обороті товарів і послуг України за підсумками 2018 р. становила 37,7%.

У загальному обсязі імпорту товарів до України з березня 2016 р. найбільша частка належить імпорту продукції інвестиційної спрямованості (за винятком січня-лютого 2017 р., коли сезонно збільшувався імпорт мінеральних продуктів, а саме енергоносіїв в опалювальний період). Своєю чергою, зростання імпорту інвестиційних товарів закладає основу для економічного розвитку в майбутньому.

У структурі торгівлі імпортні операції в Україні представлено переважно споживчими товарами, які становлять більше його третини. Серед інших статей імпорту основними є машини та обладнання (20%), мінеральні продукти та продукція хімічної та пов'язаних із нею галузей промисловості (38,4%).

Поступово збільшується частка країн Європейського Союзу у структурі імпорту товарів. Серед товарів, що Україна імпортує з Європи, переважають продукція машинобудування, обладнання, паливо, хімічна та фармацевтична продукція.

Можна виділити та згрупувати чинники, що негативно впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Розглянемо три рівні чинників: зовнішні (чинники макросередовища), безпосередні (чинники впливу на середовище зовнішньоекономічної діяльності підприємств); внутрішні (чинники мікросередовища).

До основних чинників зовнішнього (макро) середовища, які впливають на вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємств, є чинники глобального середовища, фінансові, економічні, політичні. Формування економічної взаємодії та її середовища на міжнародному рівні визначається сукупним впливом різних чинників [8].

Низький рівень інвестиційної привабливості та несприятливий інвестиційний клімат зумовлюють недостатню кількість фінансових ресурсів для розвитку

Таблиця 1  
Структурні зміни товарного експорту та імпорту за 2013–2019 рр., % [6]

Роки	Експорт	Імпорт
2013	45,13	54,87
2014	49,76	50,24
2015	50,40	49,60
2016	48,09	51,91
2017	46,62	53,38
2018	47,3	54,63
2019	45,16	54,84

Таблиця 2  
Основні торговельні партнери України в експорті товарів у 2019 р. [5]

№ з/п	Назва країни	Обсяг експорту товарів, млн дол.	Питома вага країни у загальному обсязі експорту товарів з України, у %
1	Країни ЄС	23994,7	37,7
2	Російська Федерація	9422,9	14,8
3	Китай	3756,0	5,9
4	Туреччина	2 812,4	4,4
5	Єгипет	2329,5	3,7
6	США	2195,4	3,4
7	Індія	2 145,0	3,4
8	Білорусь	1 689,9	2,7
9	Об'єднані Арабські Емірати	870,1	1,4
10	Ізраїль	856,0	1,3
11	Республіка Молдова	776,0	1,2
12	Швейцарія	752,1	1,2
13	Саудівська Аравія	748,6	1,2
14	Індонезія	737,4	1,2
15	Ірак	614,5	1



під підприємств, упровадження сучасних науково-технологічних розробок та інновацій. Окрім того, для більшості видів діяльності характерні тривалі строки окупності інвестицій, несприятлива динаміка цін, інфляційні процеси тощо.

Основними чинниками, що негативно впливають на безпосереднє середовище функціонування зовнішньоекономічної діяльності підприємств, є законодавчі, нормативні, геополітичні, фінансові та економічні.

Незважаючи на використання безліч уніфікованих міжнародних норм, законодавча і нормативна база України у сфері зовнішньоекономічної діяльності потребує вдосконалення. Особливо це стосується процедури не тільки збирання документів, а й реєстрації суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Значним недоліком можна вважати недосконалість зовнішньоекономічної політики держави. Слід указати на необґрунтовані й прозоро сформульовані адміністративні заходи нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Геополітичний чинник служить як можливість економічного подолання географічних меж ринків, як географічний бар'єр виходу на зовнішні ринки, складність переміщення товарів, значні додаткові витрати на перетин кордонів.

Також існують проблеми нераціональної структури експорту продукції вітчизняних підприємств за географічною ознакою і не зовсім удала модель міжнародної спеціалізації України [8]. Питома вага експорту України визначається потребами міжнародного ринку та спеціалізацією її економіки, що зумовлені галузевою та товарною структурою економіки країни.

Негативним чинником є ефект заміщення імпорту, який свідчить про незахищеність і недосконалість внутрішніх ринків України. Це є свідченням неправильної зовнішньоекономічної політики держави.

Науково-технологічне відставання від розвинених країн, відсутність достатнього ресурсного забезпечення, низький рівень якості товарів, що поставляються, призводять до негативної структури експорту.

Існують досить значні недоліки стосовно інфраструктурного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності: митне обслуговування, митні процедури, фінансові розрахунки, проблеми транспортування й зв'язку; служб із надання інформаційних та інших ділових послуг тощо.

Внутрішніми чинниками можна вважати фінансові, управлінські, техніко-технологічні.

Обладнання та технології, які не відповідають сучасному рівню розвитку, негативно відображаються на витратах, показниках якості й продукції і, як наслідок, невідповідності світовим стандартам, що заважає конкуренції з іноземними аналогами. Через фінансову не-

стабільність підприємства не можуть швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оновити обладнання, технології, асортимент продукції, вдосконалювати її.

Однією з проблем зовнішньоекономічної діяльності підприємств є проблема неефективної системи менеджменту, відсутність стратегічного й маркетингового підходів до управління підприємством. Частіше застосовують прийом короткотермінового пристосування.

Таким чином, зазначені проблеми дають змогу систематизувати й визначити шляхи їх подолання для забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Суттєвим є перегляд зовнішньоекономічної політики держави стосовно підтримки вітчизняних товаровиробників, нарощування експортного потенціалу, оптимізації географічної і товарної структур експорту та імпорту. Необхідним є збільшення питомої ваги в експорті готової продукції, а в імпорті – зменшення питомої ваги палива, екологічно шкідливої продукції.

Основними засобами збільшення потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємств є формування таких економічних умов, які б дали змогу за рахунок модернізації виробництва збільшити випуск вітчизняної продукції та надання послуг, упровадити інноваційні технології, спеціальну систему кредитування виробників, удосконалити рівень автоматизації виробництва, залучити до підприємства висококваліфікованих фахівців.

У сучасних умовах важко визначити перспективи та зробити прогнози на майбутнє стосовно зовнішньоекономічної діяльності України, тому що це ускладнюють фінансові, економічні, геополітичні, законодавчі, нормативні, техніко-технологічні чинники.

Для виходу України на сучасний рівень виробничої і технологічної бази необхідно запровадити механізми заохочення інноваційної діяльності.

Існує нагальна потреба в оновленні технологічних процесів на українських підприємствах із метою поступового перетворення економіки України на більш інноваційну та наукомістку.

**Висновки.** Отже, для поліпшення стану зовнішньоекономічної діяльності підприємств України необхідно впроваджувати політику, орієнтовану на збільшення обсягів товарного експорту шляхом упровадження інноваційних розробок для підвищення якості вітчизняної продукції, яка повинна відповідати міжнародним нормам та стандартам, які є необхідними для створення достатнього рівня конкурентоспроможності вітчизняних товарів на світових ринках. А також метою повинно бути зменшення обсягів імпортової продукції на вітчизняному ринку, принаймні тієї, яка має вітчизняні аналоги.

**Список літератури:**

1. Басюк Т.П. Фінансові аспекти зовнішньоекономічних операцій. *Економіка. Фінанси. Право*. 20017. № 6. С. 20–25.
2. Гребельник О.П., Романовський О.О. Основи експортно-імпортової діяльності : навчальний посібник. Київ : Деміур, 2009. 296 с.
3. Кравченко В.Л., Макогон Ю.В. Внешнеэкономическая деятельность: организация, управление, прогнозирование. Донецк : Донецчина, 2015. 496 с.
4. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Київ : ВІРА-Р, 2002. 552 с.
5. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL : <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-388526eb71c3&tag=TendentsiiEksportuInfografika-eksport> (дата звернення: 05.03.2020).
6. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2020).
7. Покровская В.В. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности. Москва : Юристъ, 1999. 456 с.
8. Стан і тенденції зовнішньоторговельної діяльності України. URL : <http://sp.niss.gov.ua/content/articles/files/6-1457000439.pdf> (дата звернення: 05.04.2020).

**References:**

1. Basyuk T.P. (2017) Finansovi aspekty zovnishn'oeconomichnykh operatsiy [Financial aspects of foreign economic operations]. *Economy. Finances. Law*. no. 6, pp. 20-25.
2. Grebelnik O.P., Romanovskiy O.O. (2009) Osnovy eksportno-importnoyi diyal'nosti [Basics of export-import activity: textbook]. Kiev: Demiur. (in Ukrainian).
3. Kravchenko V.L., Makogon Y.V. (2015) Vneshneekonomicheskaya deyatel'nost': orhanyzatsyya, upravlenye, prohnozyrovanye [Foreign economic activity: organization, management, forecasting]. Donetsk: Donechina. (in Ukrainian).
4. Kredisov A.I. (2002) Upravlinnya zovnishn'oeconomichnoyu diyal'nistyu [Management of foreign economic activity]. Kiev: VIRA-R. (in Ukrainian).
5. Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli v Ukrayini [Ministry of Economic Development and Trade in Ukraine]. Available at: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-388526eb71c3&tag=TendentsiiEksportuInfografika-eksport> (accessed: 5. March2020).
6. Ofitsiynyy sayt Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrayiny [Official site of the State Statistics Committee of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 15 March 2020).
7. Pokrovskaja V.V. (1999) Organizaciya i regulirovanie vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti [Organization and regulation of foreign economic activity]. Moscow: Jurist. ( in Russian)
8. Stan i tendentsiyi zovnishn'otorhovel'noyi diyal'nosti Ukrayiny [Status and trends of Ukraine's foreign trade activity]. Available at: <http://sp.niss.gov.ua/content/articles/files/6-1457000439.pdf> (accessed: 5 April 2020).



DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-6>  
УДК 339.9:614.1

**Липчук В.В.**

член-кореспондент НААН України, доктор економічних наук,  
професор кафедри історії України, економічної теорії та туризму,  
Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С.З. Гжицького  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6696-6006>

**Липчук Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки,  
Львівський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3437-8063>

**Lypchuk Vasyl**

Stepan Gzhyskyi National University of  
Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

**Lypchuk Natalia**

Lviv National Agrarian University

**ТРЕНДИ В ТУРИЗМІ: КОРЕКЦІЯ ПАНДЕМІЇ**

**TRENDS IN TOURISM: CORRECTIONS, MADE BY THE PANDEMIC**

*У статті узагальнено основні макротренди в туризмі, які склалися на протязі останніх років в умовах сталості та динамізму ключових факторів. Розглянуто їх корекцію та появу мікротрендів, викликаних поширення вірусу SARS-CoV-2. Складність ситуації, в якій опинилася туристична галузь, вимагає адаптаційного періоду для туристів і для туристичних підприємств. Ідентифіковано основні мікротренди, які мають шанси перерости в макротренди, пов'язані зі зміною попиту і пропозиції туристичних послуг, зокрема посиленням вимог безпеки відпочинку, що зумовлюватиметься тривалістю і процесом виходу з карантину, готовністю об'єктів та зміною персональної політики туристичних підприємств. Це в постпандемічний період матиме суттєвий вплив на розвиток туристичного ринку, насамперед зумовить скорочення його учасників, трансформацію форм туризму, що суттєво вплине на розвиток країн і регіонів.*

**Ключові слова:** туризм, чинники, тренди, пандемія, туристичний ринок, COVID-19.

*В статье обобщены основные макротренды в туризме, сложившиеся на протяжении последних лет в условиях устойчивости и динамики ключевых факторов. Рассмотрены их коррекция и появление микротрендов, вызванных распространением вируса SARS-CoV-2. Сложность ситуации, в которой оказалась туристическая отрасль, требует адаптационного периода как для туристов, так и для туристических предприятий. Идентифицированы основные микротренды, имеющие шансы перерасти в макротренды, связанные с изменением спроса и предложения туристических услуг, в частности усилением требований безопасности отдыха, что будет обусловлено длительностью и процессом выхода из карантина, готовностью объектов и изменением персональной политики туристических предприятий. Это в постпандемический период будет иметь существенное влияние на развитие туристического рынка, прежде всего обусловит сокращение его участников, трансформацию форм туризма, что существенно повлияет на развитие стран и регионов.*

**Ключевые слова:** туризм, факторы, тренды, пандемия, туристический рынок, COVID-19.

*In the recent years, the permanent dynamic development of tourism has provided the opportunity for scientists and practitioners to identify the main trends, which has been established at the market of tourism. They were primarily secured by a complex of factors, which were characterized by stability and consistency of changes in the last decade. However, at the end of the last year, the world faced the challenge of appearance and spreading of the SARS-CoV-2 virus, which influenced stability of social and economic processes in most countries of the world. The situation has forced serious changes not only in the country economies, but also changes in consciousness of the majority of the planet inhabitants. Definitely, the most catastrophic effect is observed in the field of tourism and the related fields. The specificity of the branch of tourism, peculiarities of the pandemic origin, its unpredicted nature, requirements concerning social distance and quarantine passing, and escalation of the social conditions of people have considerably corrected the previously set trends and can transform them in a totally unexpectedly way. Those changes sufficiently influence the peculiarities of formation of supply of tourism products and demand at the tourism market. It will obviously cause redistribution of the segments at the tourism market, both in terms of products and geography. It will also result in bankruptcy of some enterprises in the tourism business, will cause changes in the range of supplied services, and intensify requirements concerning their quality and safety. In that context, it is expedient to distinguish the trends in tourism, basing on the time criterion. The medium-term trends, in terms of time, cover the period of quarantine finish or weakening, and are manifested in the recovery of the branch of tourism, achievement of the pre-quarantine level, and stabilization of the branch development. In contrast, the long-term trends are agreed with the dynamics of such development. The aim of the work is to consolidate the existing trends of tourism development and determine their main changes with consideration of the situation, which has been forced by spreading of the SARS-CoV-2 virus.*

**Key words:** tourism, factors, trends, pandemic, tourism, market.

**Постановка проблеми.** Глобальна туристична індустрія в останнє десятиріччя розвивалася досить інтенсивно. Щорічне зростання кількості туристичних поїздок на 4–5%, понад 10% світового глобального продукту підтверджують сталий і динамічний розвиток галузі. У багатьох країнах туризм став головним джерелом формування національних ВВП. У галузі туризму зайнятий майже кожен десятий працездатний, а враховуючи його мультиплікативний ефект, сьогодні з туризмом пов'язаний майже кожен третій житель планети. Бути туристом стало модно, престижно, на рівні з наявністю у власності автомобіля чи будинку, характеризуючи тим самим заможність, добробут, успішність, статус особи.

Життя, однак, розпоряджається в інший спосіб, зумовлюючи перегляд раніше стійких і, здавалося б, беззаперечних істин. Сучасний світ постійно змінюється, у ньому з'являються нові виклики і нові загрози. «Світ, в якому ми живемо, як відзначав Іван Павло II, трясуть різноманітні кризи, а серед них однією з найбільш небезпечних є втрата сенсу життя. Багато людей, які живуть сьогодні, втратили сенс життя і шукають його заміників у негуманному консумпціонізмі, наркотиках, алкоголі, еротичі. Шукають щастя і знаходять смуток, порожнечу в серці, а нерідко розпач» [1, с. 79].

Саме пандемія, зумовлена вірусом SARS-CoV-2, змушує по-новому підійти до традиційних уявлень, зокрема і щодо проведення вільного часу та подальшого розвитку туристичної галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика ідентифікації та аналізу трендів у туризмі є достатньо популярною як серед вітчизняних, так і зарубіжних учених і практиків, що підтверджує теоретико-методологічне й практичне значення цієї проблематики. Широкому колу користувачів відомі праці В. Данильчука, В. Кицяка, М. Мальської, С. Мельниченко, Р. Мілля, А. Рапача, Н. Реймерса, Т. Ткаченко, В. Ціхановської та багатьох інших учених-туризмологів.

Дослідження пандемії пов'язані передусім з прогнозуванням розвитку ситуації та медичними аспектами проблеми. Проте зростання безробіття, потреби реанімації економік світу посилюють соціально-економічний напрям досліджень функціонування в умовах пандемії та її наслідків. У мас-медіа, зокрема у соціальних медіа, на різних порталах достатньо жваво дискутується проблема впливу пандемії на ситуацію в туристичній галузі, її критичний стан. Дослідження радше зводяться до моделювання процесів поширення коронавірусу, зокрема і в Україні. І тільки окремі з них стосуються впливу на розвиток туризму, зокрема з урахуванням стану потреб збереження здоров'я та раціонального споживання [2]. Звичайно, що розуміння та дослідження таких поведінкових реакцій людини внаслідок пандемії бракує [3, с. 313].

**Мета статті** полягає у тому, щоб оцінити ключові зміни в установлених глобальних трендах у туризмі та шанси його розвитку в постпандемічній реальності. Основним методом дослідження вибрано desk research, оснований на аналізі наявних даних.

**Виклад основного матеріалу.** Ринок туристичних послуг в останні роки постійно змінювався, набираючи динамізму, що забезпечувалося стабільністю сукупності чинників [4, с. 123], які традиційно включають у такі групи:

1. Економічні чинники визначають як ключові. Передусім це реальне зростання доходів населення, що забезпечує задоволення не тільки потреби першої необхідності (піраміда Маслоу), трансформуючи структури витраток на користь потреб вищого порядку, а й формує фінансову стабільність, що у сукупності з привабливою кон'юнктурою туристичного ринку посилює попит на туристичні продукти.

2. Соціальні чинники пов'язані зі збільшенням вільного часу, зміною режиму праці та її видів, глобальними процесами, можливістю розширення добробуту та задоволенням фундаментальних потреб, стилем і якістю життя (соціальна мобільність, еластичні моделі праці тощо).

3. Політичні чинники – політична стабільність, скасування візових обмежень, участь країн у міжнародних організаціях і т. д.

4. Демографічні чинники, зокрема старіння населення, зменшення народжуваності, розвиток міграційних процесів, зміни в складі та структурі домогосподарств. Особливої значимості набули збільшення тривалості життя та зростання заможності старшої вікової групи, вільної від сімейних обов'язків та прагнення до приємного проведення часу. Вища освіта населення посилює бажання подорожувати та знаходити нові атракції

5. Технічні чинники забезпечують поліпшення і створення сучасної туристичної інфраструктури завдяки сучасним інформаційним та комунікаційним технологіям, прискоренню створенню інновацій та їх трансферу.

6. Глобалізаційні чинники (у всіх чотирьох вимірах: технічному, економічному, соціально-культурному та політичному) передусім проявляються в явищі консумпціонізму.

Ці та інші чинники розвитку туризму можуть бути доповнені як у межах ідентифікованих груп, так і можуть бути об'єднані в інші групи. Зокрема, певний інтерес представляє виділення окремими авторами таких чинників, як зміна потреб, поведінки та очікувань споживачів, пов'язаних із такими явищами, як: зростаюча роль нового типу домогосподарств (одноособові, одностатеві зв'язки), зростання ролі жінок; вимоги різних груп меншин та типів споживачів, диференціації їхніх потреб та поведінки, індивідуалізації очікувань; зростання екологічної свідомості [5, с. 63].

Незважаючи на значну кількість чинників та відмінності й різну силу їх впливу на розвиток туризму, сформувалися певні тенденції, які мають сталий та стійкий характер, помітну односпрямованість, незмінність та монотонність змін, що дає змогу характеризувати їх як тренди. Залежно від географічно-просторового критерію можна ідентифікувати різні види трендів, зокрема

макротренди, характерні принаймні для більшості визнаних туристичних дестинацій. Основними з них варто визнати такі:

1. Підпорядкування туризму загальному мегатренду – зрівноваженому (сталому – укр.) функціонуванню соціально-економічних систем. Саме зрівноважений розвиток здатний забезпечити задоволення потреб сучасного суспільства так, щоб не порушувати можливості задоволення потреб майбутніх поколінь. У туризмі він проявляється у мінімізації негативних наслідків впливу на навколишнє середовище, громади та суспільства. Тут теж, як і в інших сферах, існує певна межа ефективності, передусім екологічної.

2. Розширення та вдосконалення асортименту туристичного продукту. Це – пропозиція продуктів для нових сьгодні форм туризму та окремих сегментів туристів, а також упровадження продуктових туристичних інновацій, в яких зацікавлені як постійні, так і нові клієнти туристичного бізнесу. Ці нові пропозиції пов'язані з просторовим розширенням туризму на нові, раніше не знані або недоступні території, та зростаючою роллю вільного часу в постіндустріальному суспільстві, що потребує туристичної пропозиції іншого характеру і змісту.

3. Орієнтація на зміну моделі поведінки туристів із пасивної на активну, з моделі 3S (*sun, sea, sand*) на модель 3E (*entertainment, excitement, education*).

4. Зростаючий вплив інформаційних технологій у туризмі, які формують моду на відпочинок, діагностують нові ринки і продукти, створюють та постачають туристичні продукти, утримують контакт із клієнтами і багато іншого. Мас-медіа і нові технології не тільки формують попит на туристичний продукт, а й поліпшують доступ до раніше недоступних або малодоступних місць відпочинку. Ключовий вплив сучасних технологій на розвиток туристичної галузі проявляється у поширенні штучного інтелекту, перенесенні туристів у місце відпочинку ще перед виходом із дому, розвитку послуг, основаних на самообслуговуванні, та ін. [6].

5. Поява в середовищі туристів соціальних груп, які раніше не брали участі у туристичних виїздах: інвалідів, пенсіонерів, самотніх подорожуючих. Передусім це стосується туристів з Азії, які переважно через політичну ситуацію не брали участі у туристичних подорожах.

6. Індивідуалізація (персоналізація) туристичної пропозиції. Сучасний глобальний ринковий макротренд «штани, пошиті на вимір» повністю віддзеркалюється і в сучасному туризмі, де популярними стають індивідуальні туристичні пакети. У цьому контексті бажання задоволення власних пристрастей та інтересів викликає швидкий розвиток нішевого туризму, пропонуючи продукт, адаптований до спеціалізованих інтересів (гольф, риболовля, СПА, історико-культурна спадщина тощо).

Макротренди характеризують великі суспільні й соціальні зміни в прийнятті рішень, зокрема щодо проведення вільного часу. Вони формуються в умовах стабільності факторів. Натомість окремі тренди фор-

муються залежно від настроїв клієнтів, наглої зміни життєвої ситуації, стосуються певної вікової групи чи обмеженого сегменту ринку. Ці мікротренди проявляються в середньо- чи короткотерміновому періоді і можуть бути вихідним інструментом для подальших трансформацій та формування макротрендів.

Коронавірус змінив не тільки плани людей у всьому світі, суттєво вплинувши на економіку і політику багатьох країн, а й зумовив значні зміни в трендах розвитку, зокрема туризму, який із галузі, що найбільш динамічно розвивалася, перетворився на найбільш потерпілу від поширення COVID-19.

Останні дані показують, що з 217 місць у світі 45% повністю або частково закрили свої кордони для туристів, 30% припинили повністю або частково міжнародні рейси, 18% забороняють в'їзд пасажиром з окремих країн [7].

Коронавірус уразив світову індустрію туризму, призвів до політичної нестабільності та економічного сповільнення на великих ринках, що свідчить про глобальне скорочення бізнес-туризму найближчим часом [8].

Спеціалізоване агентство ООН з туризму очікує, що кількість іноземних туристів у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшиться на 20–30%. Це може призвести до зниження доходів від міжнародного туризму в межах 300–450 млрд дол. США, тобто майже на третину. З огляду на попередні тренди, на туристичному ринку втрати через COVID-19 становитимуть п'ять-сім років [9].

Саме в такий (можливо, коротший) період виникатимуть мікротренди на туристичному ринку, зорієнтовані на ревіталізацію туризму в попередніх масштабах і темпах зростання. Мікротренди формуються в ситуації, коли поширення коронавірусу COVID-19 супроводжується великою дозою невизначеності, коли країни та їхні регіони знаходяться в різних фазах пандемії та на різних стадіях виходу з неї, тому вони можуть пізніше поширюватися на інші країни та унаслідуватися ними в частині способів вирішення тих чи інших проблем.

Оцінюючи сьгоднішню ситуацію, різні заяви, рапорти, звіти, прогнози, на нашу думку, слід очікувати таких коротко (радіше середньо) тривалих змін на туристичному ринку, пов'язаних зі зміною попиту (насамперед потребами і можливостями туристів) та пропозицією підприємств туристичного бізнесу.

Передусім посилюватимуться вимоги до туристичних об'єктів, пов'язані із власною безпекою, добробутом під час подорожей, розширенням асортименту та підвищенням якості туристичних послуг. Дослідження «Нові очікування клієнтів готелю на час COVID-19», проведене з ініціативи Blue Marine Mielen, показує, що очікується новий підхід до санітарної безпеки туристів. Зокрема, 57% респондентів хочуть створення загальнообов'язкового сертифікату безпеки, а 22% потенційних клієнтів, не вказуючи на потребу сертифікату, вважають, що рівень санітарної безпеки повинен контролюватися та підтверджуватися відповідними зовнішніми службами [10]. Тому виникає проблема готовності окремих країн, регіонів надати



достатню кількість закладів розміщення, що зможуть забезпечити безпечно з погляду охорони здоров'я умови проживання.

Цілком логічно виникає питання щодо критерію вибору туристичного об'єкта: чи туристичні атракції (привабливість місця відпочинку, добра кухня, рекреаційна пропозиція та ін.) й надалі залишатимуться ключовим елементом туристичного попиту, чи таким критерієм може стати власна безпека? Завдяки компромісу між відміченими критеріями та перегляду цінностей відбуватимуться зміни в структурі видів туризму насамперед з акцентом на збереження та поліпшення здоров'я, адже одним із багатьох аспектів життя людини є її праксеологічне прагнення до здоров'я. Оскільки медичні послуги все частіше стають елементом туристичних подорожей або їх основною метою [11], у післяпандемічних умовах оздоровчі заклади здатні запропонувати кращу безпеку, тому особливого розвитку набуватиме саме сфера оздоровчого туризму.

Цілком очевидним буде скорочення міжнародного туристичного руху, особливо відчутно зменшаться як шанси, так і можливості відпочинку за кордоном уже в поточному році. Сприятимуть цьому й відміна в 2020 р. більшості міжнародних спортивних та культурних (чемпіонат Європи з футболу, Олімпійські ігри, Євробачення і т. д.) заходів, міжнародних виставок тощо та соціальне дистанціювання, що обмежуватиме вмістимість відповідних об'єктів на початку післякарантинного періоду.

Із фінансових можливостей та безпекових потреб, включаючи страх перед повторною епідемією, відпочинок буде проводитися на ділянках, у затишних пансіонах та агрооселях, натомість серйозно постраждають популярні курорти та готелі. Саме безпековий підхід сприятиме розвитку родинного туризму, властивого для країн із сильними родинними традиціями, до яких належить і Україна. Це вимагатиме розширення асортименту туристичного продукту, спрямованого насамперед на адаптацію різних поколінь.

У цьому контексті увага туристів, беззаперечно, буде звернена на поширення вірусу та його наслідки в окремих країнах та як уряди тих чи інших країн боролися з коронавірусом. Крива зростання пандемії в Україні показує, що є чітке відхилення від того, що відбувається в європейських країнах, саме тому епідемія може стати головним рушієм національної туристичної індустрії. У цьому плані важливо, наскільки місцева влада побоюватиметься, що туристи можуть захворіти та погіршити епідемічну ситуацію, що зараз є в окремих місцевостях та регіонах.

Ключовою може стати поведінка не тільки туристів, а й власників, менеджерів та персоналу туристичних об'єктів, адже під час пандемії люди, як правило, схильні поводитися егоїстично (раціонально) та опортуністично (неетично), щоб максимізувати свою особисту вигоду, компрометуючи інших [3, с. 315]. Велика відповідальність покладатиметься на персонал, що змінює як способи своєї поведінки, так і всю персональну політику туристичних підприємств.

Цілком очевидно, що в постпандемічний період зменшиться як кількість учасників туристичного ринку, так і обсяг пропонованих на ньому послуг. Беззаперечно, що відкриття багатьох туристичних об'єктів, принаймні в післякарантинний період, стане не вигідним, оскільки не буде окуповуватися через слабе завантаження, непристосованість об'єктів, необхідність пропозиції низької конкурентної ціни. Сума збитків, пов'язаних із пандемією, залежатиме насамперед від її тривалості. Тому варто очікувати так званого адаптаційного періоду, що характеризуватиметься низькою окупністю та балансуванням на межі закриття бізнесу.

Разом із тим залишається велика невизначеність у розвитку ситуації, спричиненої коронавірусом COVID-19. Цілком очевидно, що послаблення карантину залежатиме не лише від ситуації зі станом здоров'я, а й від реакції ЗМІ на епідеміологічну ситуацію. Їхня інформація може бути вирішальною. Досить необдуманого, на наш погляд, може виявитися і гонка на випередження за першість у прискоренні виходу з карантину – бажанні економічного зиску на тлі інших країн. Тому лише науково обґрунтовані, а не емоціональні рішення, можуть стати запорукою кращого і безпечнішого повернення до нормальності.

Пандемія COVID-19 завдала важкого удару по сфері туризму. Водночас перед галуззю відкривається рідкісна можливість для аналізу і реорганізації, щоб вона могла знову почати рости так, щоб її зростання більшою мірою служило на благо планети і людей, що її населяють [12]. Уряди країн мають можливість визнати унікальну здатність туризму не тільки забезпечувати зайнятість, а й сприяти рівності та соціальній інтеграції [13].

Оскільки туризм є однією з найбільших швидко зростаючих галузей у світі, то очікується, що він відіграє значну роль у відновленні соціально-економічної стабільності після пандемії COVID-19 [14].

**Висновки.** Зміни, викликані пандемічною ситуацією, змушують уряди практично всіх без винятку країн, особливо тих, в яких туризм є провідною чи достатньо значимою сферою національного розвитку, по-новому підійти до формування стратегій і програм розвитку туристичної галузі. Особливості виходу з кризової ситуації, прийняті заходи можуть певною мірою змінити ситуацію на глобальному туристичному ринку. Тільки в тих країнах, які виявляються найбільш еластичними до нових вимог туристів, можна очікувати реальних економічних результатів. У цьому контексті досить вигідною є ситуація і в Україні, де виявлено менший рівень захворюваності, що може стати одним із ключових елементів туристичної привабливості як для внутрішніх, так і зарубіжних туристів.

Відродження туризму може бути досить швидким із погляду потреби відновлення здоров'я та статичності перебування на карантині й, відповідно, потреби мобільності і рухливості, вирішення відкладених зустрічей, відвідувань, знайомств тощо. У цілому посткарантинні реалії покажуть, як розвиватиметься туризм.

**Список літератури:**

1. Jan Paweł II (1991) *Listy do młodzieży*, Poznań.
2. Yang Y., Zhang H., Chen H. (2020) Coronavirus pandemic and tourism: Dynamic stochastic general equilibrium modeling of infectious disease outbreak. *Annals of Tourism Research*. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7147856> (accessed: 02.05.2020).
3. Ling G.H.T., Ho C.M.C. (2020) Effects of the Coronavirus (COVID-19) Pandemic on Social Behaviours: From a Social Dilemma Perspective. *Technium Social Sciences Journal*, vol. 7(1), pp. 312-320.
4. Bennett M., King B., Milner L. (2004) The Health Resort Sector in Australia: A Positioning Study. *Journal of Vacation Marketing*, vol. 10 (2), pp. 122-137 p.
5. Dziedzic E., Skalska T. (2012) *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju usług turystycznych w Polsce*. Warszawa: Stowarzyszenie na Rzecz Badania, Rozwoju i Promocji Turystyki. 197 p.
6. 2019 w branży turystycznej – 5 głównych trendów. Available at: <https://www.dataart.com.pl/news> (accessed: 24.09.2019).
7. COVID-19 Related Travel Restrictions – A Global Review for Tourism.(2020). Second report as of 28 April 2020. Available at: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/TravelRestrictions%20-2028%20April.pdf>(accessed: 02.05.2020).
8. Folinas S., Metaxas T. (2020) Tourism: The Great Patient of Coronavirus COVID-2019. *MPRA Paper* No. 99666, posted 17 Apr 2020 Available at: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/99666/> (accessed: 02.05.2020).
9. UNWTO (2020) Tourism and Covid-19. Available at: <https://www.unwto.org/tourism-covid-19-coronavirus> (accessed: 02.05.2020).
10. 60 proc. polskich turystów oczekuje certyfikatu w zakresie bezpieczeństwa sanitarnego. (2020) Available at: <https://podroze.onet.pl/aktualnosci/jakie-sa-oczekiwania-gosci-hotelowych-w-czasach-covid-19-badanie/b9m2zth>. (accessed: 03.05.2020).
11. Csirmaz É., Pető K. (2015) International Trends in Recreational and Wellness Tourism. *Procedia Economics and Finance*, vol. 32. Pp. 755-762
12. Supporting jobs and economies through Travel & Tourism. A Call for Action to Mitigate the Socio-Economic Impact of COVID-19 and Accelerate Recovery (2020). Available at: [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/COVID19\\_Recommendations\\_English\\_1.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/COVID19_Recommendations_English_1.pdf) (accessed: 02.05.2020).
13. Words Alone Will Not Save Jobs (2020): UNWTO Leads Call For Firm Action By Governments to Support Tourism Recovery 17 Apr 20. Available at: <https://www.unwto.org/news/firm-action-by-governments-to-support-tourism-recovery-covid-19>(accessed: 02.05.2020).
14. Ranasinghe R, Damunupola A., Wijesundara S., Karunarathna C., Nawarathna D., Gamage S., Ranaweera A., Idroos A.A. (2020) Tourism after Corona: Impacts of Covid 19 Pandemic and Way Forward for Tourism, Hotel and Mice Industry in Sri Lanka. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/340754502/link/5e9bbccea6fdc-ca789245651/download> (accessed: 30.04.2020).



DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-7>  
УДК 339.5

**Мельничук О.П.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та міжнародних відносин,  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Melnichuk Oksana**

Vinnitsa Institute of Trade and Economics of  
Kyiv National University of Trade and Economics

## ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

## THE IMPACT OF FOREIGN TRADE ON THE FUNCTIONING OF THE NATIONAL ECONOMY

Стаття присвячена розгляду впливу зовнішньої торгівлі на функціонування національної економіки України. Проаналізовано показники обсягу зовнішньоторговельних операцій, розраховано показники динаміки та інтенсивності експорту та імпорту за період 2015–2019 рр. Розглянуто питання залежності між темпами росту експорту, імпорту та темпами росту ВВП. Проаналізовано динаміку змін експорту, імпорту та ВВП протягом 2015–2019 рр. у поточних цінах. Проаналізовано показники еластичності експорту, інтенсивності імпорту, відкритості національної економіки. Окреслено проблему негативного сальдо зовнішньоторговельного балансу України на протязі останніх років. Зазначено, що ліквідація дисбалансу торговельного обороту залишається для України ключовою проблемою. Визначено нові тенденції щодо основних торговельних партнерів країни як з імпорту, так і з експорту. Визначено проблемні аспекти щодо розвитку зовнішньої торгівлі в умовах пандемії.

**Ключові слова:** експорт, імпорт, торговельне сальдо, еластичність експорту, товарна структура.

Статья посвящена рассмотрению влияния внешней торговли на функционирование национальной экономики Украины. Проанализированы показатели объема внешнеторговых операций, рассчитаны показатели динамики и интенсивности экспорта и импорта за период 2015–2019 гг. Рассмотрены вопросы зависимости между темпами роста экспорта, импорта и темпами роста ВВП. Проанализированы показатели эластичности экспорта, интенсивности импорта, открытости национальной экономики. Отмечена проблема отрицательного сальдо внешнеторгового баланса Украины на протяжении последних лет. Ликвидация дисбаланса торгового оборота остается для Украины ключевой проблемой. Определены новые тенденции основных торговых партнеров страны как по импорту, так и по экспорту. Определены проблемные аспекты по развитию внешней торговли в условиях пандемии.

**Ключевые слова:** экспорт, импорт, торговое сальдо, эластичность экспорта, товарная структура.

The article is devoted to the consideration of the influence of foreign trade on the functioning of the national economy of Ukraine. It is emphasized that foreign trade is the main factor of the economic success of any country and a decisive factor in the interaction of the national economy with the world economic system. The study of foreign trade as the main channel of influence on the functioning of the national economy, as well as the identification of economic results of such influence now acquire special scientific, theoretical, and practical significance. The indicators of the volume of foreign trade operations in terms of product groups and partner countries are analyzed, the indicators of dynamics and intensity of exports and imports for the period 2015–2019 are calculated. Trends that characterize the state and conditions of development of foreign trade of Ukraine are determined. The question of the dependence between the growth rates of exports, imports, and GDP growth rates is considered, which indicates the dependence between the level of development of foreign trade and the country's economy. The dynamics of changes in exports, imports, and GDP during 2015–2019 in current prices is analyzed. The main result indicators and their impact on the functioning of Ukraine's economy are also considered. Indicators of export elasticity, import intensity, the openness of the national economy are analyzed. The problem of the negative balance of Ukraine's foreign trade balance during the last years is outlined. The positive and negative contribution of certain regions to the formation of the country's foreign trade balance has been clarified. It is noted that the elimination of trade imbalances remains a key problem for Ukraine. New trends in the country's main trading partners, both in terms of imports and exports, have been identified. The issue of slowing down the growth of trade turnover with the EU countries was considered separately. The factors that influenced the development of trade relations between the countries are noted. Problematic aspects of the development of foreign trade in the languages of the pandemic have been identified.

**Key words:** export, import, trade balance, export elasticity, commodity structure.

**Постановка проблеми.** Національна економіка України надзвичайно вразлива до зовнішньоекономічних чинників, насамперед пов'язаних з її зовнішньоторговельними зв'язками. Це зумовлює необхідність аналізу стану, тенденцій та проблем розвитку

зовнішньої торгівлі сучасної України в умовах посилення інтеграційних та глобалізаційних процесів, все більш активної експансії на її внутрішній ринок товарів та послуг нерезидентів. Необхідність наукового аналізу економічних наслідків впливу зовнішньої

торгівлі на функціонування національної економіки України значною мірою зумовлена тим, що структура зовнішньої торгівлі України продовжує генерувати ризики та загрози сталому економічному розвитку держави. У сучасному глобалізованому світі зовнішня торгівля є потужною силою економічного розвитку, яка охоплює сукупність зовнішньої торгівлі всіх країн світу. Тому узагальнення досвіду щодо розвитку та оптимізації її зовнішньоторговельних зв'язків є важливим підґрунтям розроблення сучасної зовнішньоекономічної політики України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом проблемі дослідження впливу зовнішньої торгівлі на функціонування національної економіки присвячені наукові праці багатьох вітчизняних учених, таких як С.І. Архієреєв, С.В. Князь, О.В. Коляда, А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, О.Г. Харчук, В.В. Хачатрян та інші.

Дослідження впливу зовнішньої торгівлі на функціонування національної економіки відображені у працях учених-класиків світової економічної думки: А. Сміта, Д. Рікардо, У. Стаффорда, Т. Манна, Дж. Стюарта, Д. Норта, Д. Юма, Дж. С. Мілля, Е. Хекшера, Б. Оліна, В. Леонтьєва, П. Самуельсона, П. Кругмана, С. Ліндберта та ін.

Зважаючи на те, що підвищується значення зовнішньоекономічної діяльності країни загалом та суб'єктів господарювання зокрема, адже всі трансформації економічної системи чинять безпосередній вплив на особливості розвитку національної економіки, дослідження впливу зовнішньої торгівлі, а також перспектив подальшого розвитку нині залишається актуальним.

**Мета статті** полягає у дослідженні впливу зовнішньої торгівлі на функціонування національної економіки України.

**Виклад основного матеріалу.** Зовнішня торгівля товарами та послугами має вагоме значення для будь-якої країни світу, а окремі держави отримують левову частку доходів завдяки експорту до інших країн. Динаміка експортно-імпортних операцій в Україні останні

роки має постійну тенденцію до змін. У країнах із розвинутим промисловим потенціалом є значний зв'язок між темпами росту експорту та темпами росту ВВП, що свідчить про наявність залежності між рівнем розвитку економіки країни та зовнішньої торгівлі [4; 5; 6]. Для того щоб простежити таку залежність стосовно економіки України, проаналізуємо динаміку змін експорту, імпорту та ВВП протягом 2015–2019 рр. у поточних цінах.

У табл. 1 наведено офіційні статистичні дані [2; 7; 8; 9], розраховано темпи приросту обсягів експорту, імпорту та ВВП, експортну квоту, наведено офіційний курс валют, а також розраховано коефіцієнти еластичності та імпортової залежності за досліджуваний період.

У процесі дослідження встановлено, що експорт товарів і послуг становив у 2019 р. 63,7 млрд дол. США, що на 11,2% більше, ніж у 2018 р. Загалом експорт має позитивну динаміку на протязі 2015–2019 рр., крім 2016 р., коли темпи зменшення порівняно з 2015 р. становили 3,6%. Темпи приросту становили за цей період від 8,0% до 16,6%, що в середньому становило 12,2%.

Імпорт товарів у 2019 р. становив 67,3 млрд дол., що більше на 6%, ніж у 2018 р. Динаміка імпорту позитивна за весь досліджуваний період, темпи зростання становили від 3,7% у 2016 р. до 23,6% у 2017 р.

Валовий внутрішній продукт отримано у 2019 р. у сумі 153,8 млрд дол., що на 17,5% більше, ніж у 2018 р. На протязі п'яти років ВВП має постійну тенденцію до збільшення. Слід відмітити, що є чітка кореляція між темпами зростання ВВП і темпами зростання імпорту та експорту продукції. Так, найменше значення темпів приросту (зменшення) припадає на 2016 р., коли показники коливаються від 3,6% по експорту до 3,7% по імпорту. У 2017 р. зафіксовано найбільше значення за цими показниками, а саме 16,6% з експорту, 23,6% з імпорту та 25,1% з ВВП. Це пов'язано з поліпшенням загального економічного становища у країні. Графічно дані наведені на рис. 1.

Для більш повного дослідження розглянемо ще один показник, який характеризує вплив зовнішньої

Таблиця 1

### Основні макроекономічні показники в Україні за період 2015–2019 рр.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Експорт товарів та послуг (млрд дол. США)	46,8	45,1	52,6	57,3	63,7
Темп приросту (зменшення) експорту (%)		-3,6	16,6	8,9	11,2
Імпорт товарів та послуг (млрд дол. США)	43,0	44,6	55,1	63,5	67,3
Темп приросту (зменшення) імпорту (%)		3,7	23,6	15,3	6,0
ВВП (млрд грн.)	1988,5	2385,4	2983,9	3560,6	3974,5
Темп приросту (зменшення) ВВП (%)		20,0	25,1	19,3	11,6
Офіційний обмінний курс на кінець року (грн./дол. США)	21,84	25,55	26,59	27,20	25,84
ВВП (млрд дол. США)	91,1	93,4	112,2	130,9	153,8
Темп приросту (зменшення) ВВП (%)		2,5	20,2	16,7	17,5
Експортна квота, %	51,4	48,3	46,9	43,8	41,4
Коефіцієнт імпортової залежності, %	47,2	47,7	49,1	48,5	43,8
Коефіцієнт еластичності		-0,7	1,2	1,9	1,6
Зовнішньоторговельне сальдо, (млрд дол. США)	3,8	0,5	-2,5	-6,2	-3,6

Джерело: розроблено на основі [2; 7; 8; 9]

торгівлі на функціонування національної економіки. Це коефіцієнт еластичності експорту. Якщо коефіцієнт еластичності менше одиниці, це свідчить про імпорту залежність; за посилення експортної експансії, навпаки, коефіцієнт еластичності більший за одиницю [3]. Коефіцієнт еластичності на протязі п'яти років має значення від  $-0,7$  у 2015 р. до  $1,86$  у 2018 р. Це означає, що у 2018 р. за збільшення ВВП на 1% обсяги експорту збільшувалися на  $1,86\%$ , що свідчить про посилення експортної експансії. Графічно дані наведені на рис. 2. У 2019 р. цей показник дещо зменшився, але має теж по-

зитивне значення –  $1,56\%$ . У 2016 р. цей показник корелює із загальною тенденцією, коли всі макропоказники мали негативні темп зростання. Значення  $-0,7$  показує, що за збільшення ВВП на 1% у 2016 р. обсяги експорту зменшилися на  $0,7\%$ , тобто є зворотна залежність між темпами зростання ВВП та експортом. Недостатній рівень збільшення ВВП у доларовому еквіваленті, а саме  $2,54\%$ , приводить до загального зменшення експорту.

Також для дослідження впливу зовнішньої торгівлі на функціонування національної економіки розглянуто показник імпорту залежності країни.

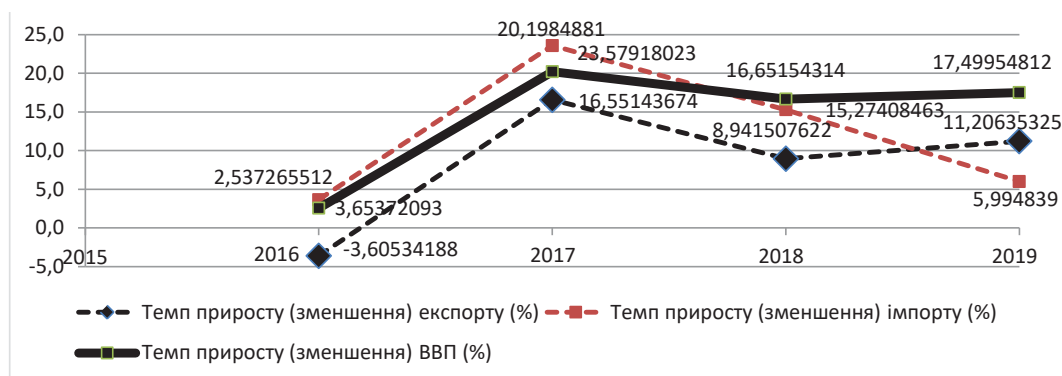


Рис. 1. Темпи зростання за показниками за період 2015–2019 рр., %

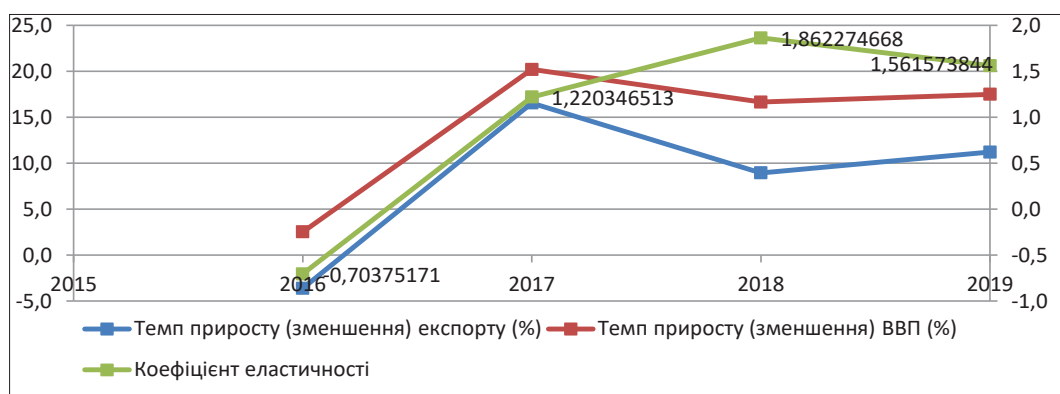


Рис. 2. Коефіцієнт еластичності експорту

Джерело: розроблено на основі [2; 7; 8; 9]

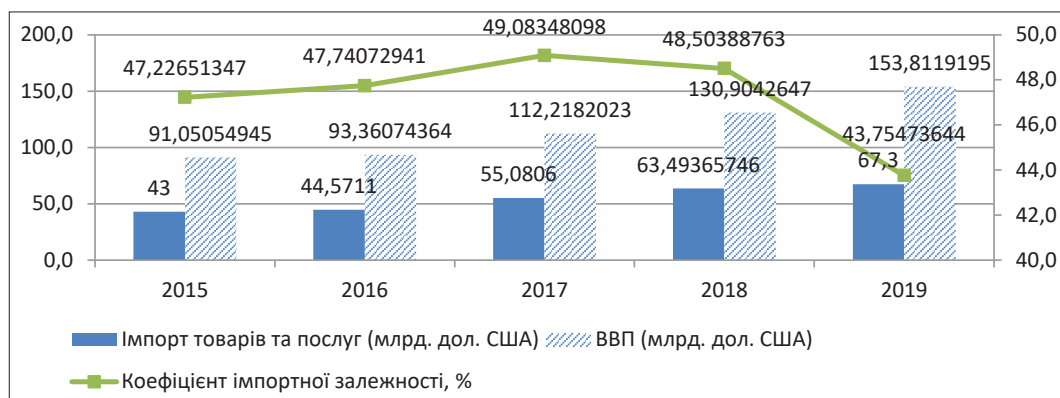


Рис. 3. Коефіцієнт імпорту залежності за період 2015–2019 рр.

Джерело: розроблено на основі [2; 7; 8; 9]

Графічно дані наведені на рис. 3.

Згідно з даними табл. 1 встановлено, що показник імпоротної залежності (або імпортна квота) коливається в межах від 43,75% у 2019 р. до 49,08% у 2017 р. Цей коефіцієнт вважається безпечним у межах до 15%. Як бачимо з табл. 1, коефіцієнт імпоротної залежності значно перевищував безпечну для країни норму. Висока частка імпорту може свідчити про високий рівень залежності національної економіки від зарубіжних поставок.

У процесі дослідження розглянуто ще один важливий показник зовнішньої торгівлі – зовнішньоторговельне сальдо. У табл. 1 обчислені дані щодо торговельного сальдо країни за період 2015–2019 рр. Позитивне значення отримано тільки у 2015 р. у сумі 3,5 млрд дол., у 2016 р. баланс ще був позитивним, хоч і в розмірі всього 540 млн дол., але в подальшому встановлено негативну динаміку у 2017–2019 рр., а саме експорт перевищував імпорт у 2017 р. на 2,5 млрд дол., у 2018 цей показник збільшився майже у 2,5 раза і мав від'ємне значення (на 6,21 млрд дол.), що є вкрай негативною тенденцією. У 2019 р. вдалося зменшити від'ємне значення майже у двічі, але експорт перевищив імпорт на 3,6 млрд дол.

Слід відзначити, що у 2019 р. Україна мала негативне сальдо з торгівлі товарами у розмірі  $-10723,3$  млн дол. Це означає, що імпорт товарів перевищував експорт товарів на вказану суму. Якщо говорити загалом за 2019 р., то зовнішньоторговельний оборот товарів і послуг за підсумками 2019 року збільшився на 8,5% (+10,2 млрд дол.) порівняно з показниками 2018 року і становив 131,0 млрд дол. Сальдо торговельного балансу товарів і послуг було негативним у сумі 3,6 млрд дол. і покращилося на 2,6 млрд дол. відносно показника 2018 року.

Негативне сальдо торговельного обороту залишається для України все ж таки ключовою проблемою [1; 5; 12]. Доходи від експорту не в змозі покривати імпорт, надлишку іноземної валюти в Україні немає. А це ті додаткові кошти, які можна було би спрямувати на обслуговування зовнішнього боргу та поповнення резервних активів країни.

Також слід відзначити тенденції із зовнішніми партнерами України. За даними офіційної статистики, вже простежуються чіткі тенденції. По-перше, Росія втратила лідерські позиції серед окремих країн – торговельних партнерів України, по-друге, Китай став найбільшим партнером, по-третє, торгівля товарами з ЄС значно сповільнилася.

Загалом тенденція зменшення ролі Росії у зовнішній торгівлі України товарами прискорилося

у 2019 році, як наслідок, запроваджено нові торговельні обмеження між країнами. У грудні 2018 року Росія запровадила санкції на імпорт понад 200 товарів з України, а у квітні 2019 року до цього списку додали ще близько 140 товарів. Крім цього, експорт деяких російських товарів до України, переважно енергоресурсів, або був заборонений, або потрапив під нову систему дозволів. Україна відповіла розширенням переліку товарів, заборонених для імпорту з Росії. Ці заходи знизили експорт України до Росії на 10%, а імпорт – на 13%. Таким чином, вартість торгівлі товарами України з Росією зменшилася до \$10 млрд – це приблизно рівень початку 2000-х років [7, 8]. Унаслідок цього у 2019 році Росія вперше втратила позиції найбільшого торговельного партнера України серед окремих країн. Це стосувалося як експорту, так і імпорту. Китай став основним партнером, випередивши Польщу в експорті та Німеччину в імпорті. На початку року Польща була основним торговельним партнером, але надалі ситуація змінилася. Експорт до Китаю швидко зростає за рахунок постачання агропродукції та руди, тоді як експорт до Польщі почав сповільнюватися [10]. Таким чином, у зовнішній торгівлі України у 2019 році відбулося декілька визначних змін. Однак нині неможливо спрогнозувати розвиток у подальшому, оскільки вплив спалаху коронавірусу на міжнародну торгівлю вже помітний у більшості статистичних даних стосовно світової торгівлі, і деякі оперативні показники вже можуть свідчити про суттєвий спад зовнішньої торгівлі.

**Висновки.** У процесі дослідження проаналізовано показники обсягу зовнішньоторговельних операцій за період 2015–2019 рр. Розглянуто питання залежності між темпами росту експорту, імпорту та темпами росту ВВП. Слід зазначити, що в розвитку економіки України протягом 2015–2019 рр. була висока взаємозалежність між показниками експорту та ВВП, що є доказом значного промислового потенціалу. Проаналізовані показники еластичності експорту, інтенсивності імпорту, відкритості національної економіки. Виявлено проблему стрімкого збільшення залежності економіки України від імпорту товарів. Дисбаланс торговельного обороту залишається для України все ж таки ключовою проблемою. Для зменшення такої залежності необхідно активно розвивати власне національне виробництво товарів, адже в Україні для цього досить можливостей. Однак пандемія коронавірусу привела до зростання рівня невизначеності щодо розвитку у всіх сферах.

#### Список літератури:

1. Давидюк Л.П. Тенденції розвитку міжнародного бізнесу в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 37. С. 31–36.
2. Зовнішня торгівля України: статист. зб. *Ukraine's Foreign Trade : statistical yearbook* / Держ. служба статистики. Київ : Бук-друк, 2019. 170 с.
3. Зовнішня торгівля України: ХХІ століття: монографія [А. А. Мазаракі та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Мазаракі ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 599 с.
4. Калюжна Н.Г. Зовнішня торгівля України: методологія дослідження. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 1. С. 16–31.



5. Коляда О.В. Зовнішня торгівля України як чинник розвитку міжнародних економічних відносин. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 24, частина 2. 2019. С. 78–82.
6. Кульганік О.М. Сучасні процеси міжнародної торгівлі України в умовах глобалізації. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.71.
7. Міністерство економічного розвитку та торгівлі України повідомляє про обсяги зовнішньої торгівлі за 2018 рік. URL: <http://iccua.org/ministerstvo-ekonomichnogo-rozvitku-ta-torgivli-ukrayini-povidomyaye-pro-obsyagi-zovnishnoyi-torgivli-za-2018-rik> (дата звернення: 01.05.2020).
8. Основні показники зовнішньої торгівлі України. Режим доступу: [http://ucab.ua/ua/doing\\_agribusiness/zovnishni\\_rinki/osnovni\\_pokazniki\\_zovnishnoi\\_torgivli\\_ukraini](http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/zovnishni_rinki/osnovni_pokazniki_zovnishnoi_torgivli_ukraini) (дата звернення: 02.03.2020).
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2020).
10. Сегеда С.А. Тенденції та структура імпорту аграрно-продовольчої продукції. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 172–190.
11. Статистичні дані про обсяги зовнішньої торгівлі. Офіційний сайт Eurostats. Режим доступу: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (дата звернення: 15.04.2020).
12. Хачатрян В. В. Реалізація підприємницького потенціалу підприємств на зовнішньому ринку за сучасних умов глобалізації та інтеграції. *Науковий вісник PUET: Economic Sciences*. № 4 (82). 2019. С. 146–151.
13. Statistics / United Nations Conference on Trade and Development. URL: [unctad.org](http://unctad.org). (дата звернення: 10.04.2020).

#### References:

1. Davydiuk L.P. (2019) Tendentsii rozvytku mizhnarodnoho biznesu v Ukraini [The trend of intelligence of international international business in Ukraine] *Infrastruktura rynku*, no. 37, pp. 31–36.
2. Derž. služba statystyky Ukrainy (2019) *Statistical yearbook Zovnišnja torhivlja Ukrainy* [Ukraines Foreign Trade]. Kyjiv : Buk-druk.
3. Mazarakі A. A. (ed.) ( 2016) *Zovnišnja torhivlja Ukrainy: XXI stolittja* [External trade of Ukraine: XXI century] : Kyjiv : Kyjiv. nac. torh.-ekon. un-t. ( in Ukrainian).
4. Kaljužna N. H. ( 2017 ) *Zovnišnja torhivlja Ukrainy: metodolohija doslidžennja* [Ukraine's external trade: a methodology of research] *Zovnišnja torhivlja: ekonomika, finansy, pravo*, no. 1, pp. 16–31.
5. Koljada O. V. ( 2019) *Zovnišnja torhivlja Ukrainy jak čynnyk rozvytku mižnarodnyx ekonomičnyx vidnosyn* [Foreign trade of Ukraine as a strong development of international economic relations]. *Naukovyj visnyk Užhorods'koho nacional'noho universytetu*, vol. 24, no. 2, pp. 78–82.
6. Kulhanik O.M. (2019) Suchasni protsesy mizhnarodnoi torhivli Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Modern processes of international ukraine trade in the globalization conditions] *Elektronnyi zhurnal «Efektivna ekonomika»* [Efficient economy] (electronic journal), no 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.71 (accessed: 22 March 2020).
7. Ministerstvo ekonomičnogo rozvytku ta torhivli Ukrainy povidomljaje pro obsjahy zovnišn'oji torhivli za 2018 rik [The Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine reports on the volume of foreign trade in 2018]. Available at: <http://iccua.org/ministerstvo-ekonomichnogo-rozvitku-ta-torgivli-ukrayini-povidomyaye-pro-obsyagi-zovnishnoyi-torgivli-za-2018-rik> (accessed: 01 May 2020).
8. Osnovni pokaznyky zovnišn'oji torhivli Ukrainy [The main indicators of Ukraine's foreign trade] Available at: [http://ucab.ua/ua/doing\\_agribusiness/zovnishni\\_rinki/osnovni\\_pokazniki\\_zovnishnoi\\_torgivli\\_ukraini](http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/zovnishni_rinki/osnovni_pokazniki_zovnishnoi_torgivli_ukraini) (accessed: 02 March 2020).
9. Oficijnyj sajт Deržavnoji služby statystyky Ukrainy [ Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed:15 April 2020).
10. Sehedо S.A. (2019) Tendenciji ta struktura importu ahrarno-prodovol'čoji produkciji [This structure tends to import agricultural products]. *Visnyk Čerkas'koho nacional'noho uni-versytetu imeni Bohdana Xmel'nyc'koho. Serija Ekonomični nauky*, no. 4, pp. 172–190.
11. Statystyčni dani pro obsjahy zovnišn'oji torhivli. Oficijnyj sajт Eurostats. [Statistical date on the volume of foreign trade. Eurostats official site]. Available at: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (accessed: 12 April 2020).
12. Хаçатрян V.V. (2017) Realizacija pidpryjemnyč'koho potencialu pidpryjemstv na zovnišn'omu rynku za sučasnyx umov hlobalizaciji ta intehraciji [Realization of entrepreneurial potential of enterprises in the foreign market for modern conditions of globalization and integration]. *Naukovyj visnyk PUET: Economic Sciences*, no. 4 (82), pp. 146–151.
13. Statistics / United Nations Conference on Trade and Development. Available at: <http://unctad.org>. (accessed: 10 April 2020).



DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-8>  
УДК 339.5:338.2

**Разумей Г.Ю.**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
Університет митної справи та фінансів

**Разумей М.М.**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
Дніпровська митниця Держмитслужби

**Razumei Halyna**

University of Customs and Finance

**Razumei Maksym**

Dniprovsk Customs Office

### **ФІСКАЛЬНІ РИЗИКИ У РАКУРСІ ФУНКЦІЙ ТА ЗАВДАНЬ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

#### **FISCAL RISKS IN THE FRAMEWORK OF FUNCTIONS AND TASKS OF THE STATE CUSTOMS SERVICE OF UKRAINE**

*У статті розглянуто особливості державного управління фінансовими ризиками у сфері митної справи. Не менше третини доходів державного бюджету України забезпечуються за рахунок митних платежів, що адмініструються митними органами. Це зумовлено домінуванням фінансової функції Державної митної служби України і не відповідає найкращій світовій практиці. Акцентовано увагу на фінансових ризиках, що пов'язані з механізмами контролю правильності класифікації товарів, визначення країни походження та митної вартості товарів. Запропоновано новий підхід до адміністрування податку на додану вартість із увезених на митну територію України товарів, що може суттєво спростити митні процедури на кордоні і забезпечити повноту надходжень податків до державного бюджету. У сучасних умовах забезпечення належного виконання захисної та інших передбачених законодавством функцій Державної митної служби України є питанням національної безпеки.*

**Ключові слова:** ризик, державний бюджет, фінансова функція, митні платежі, податкове навантаження, митна вартість.

*В статье рассмотрены особенности государственного управления финансовыми рисками в сфере таможенного дела. Не менее трети доходов государственного бюджета Украины обеспечивается за счет таможенных платежей, администрируемых таможенными органами. Это обусловлено доминированием финансовой функции Государственной таможенной службы Украины, что не соответствует лучшей мировой практике. Акцентируется внимание на финансовых рисках, связанных с механизмами контроля правильности классификации товаров, определения страны происхождения и таможенной стоимости товаров. Предложен новый подход к администрированию налога на добавленную стоимость с ввезенных на таможенную территорию Украины товаров, что может существенно упростить таможенные процедуры на границе и обеспечить полноту поступлений налогов в государственный бюджет. В современных условиях обеспечение надлежащего выполнения защитной и других предусмотренных законодательством функций Государственной таможенной службы Украины является вопросом национальной безопасности.*

**Ключевые слова:** риск, государственный бюджет, финансовая функция, таможенные платежи, налоговая нагрузка, таможенная стоимость.

*Customs payments make up at least one third of the revenues of the State Budget of Ukraine. This demonstrates the great dependence of the state on imports and the importance of the fiscal function of the State Customs Service of Ukraine. The article deals with fiscal risk management in the customs area. The functions and tasks of the State Customs Service of Ukraine in comparison with the customs administrations of industrialized countries were analyzed. Special attention was paid to the fiscal functions and tasks of the customs authorities of Ukraine. The oversee the correct determining of the classification of goods, the country of origin of goods and the customs value of goods as major factors of fiscal risks have been investigated. The customs value of goods is the basis for the calculation of customs payments, and therefore requires simpler and more efficient control procedures. All customs declarations are subject to the appropriate fiscal customs formalities. The risk management system applied by the customs authorities in customs control and clearance of goods has a clear fiscal focus. Methods of calculation and dynamics of the tax burden on imports of goods into Ukraine have been described with particular attention. Indicators of the tax burden on imports of goods should be used to analyze foreign trade activity and performance of the customs authorities of Ukraine. Structure and mechanism for determining the amount of customs duties are considered. This paper proposes a new approach to the administration of value added tax on goods imported into the customs territory of Ukraine. The proposed approach involves reducing the scope of so-called «simplified taxation» and paying value added tax to end sellers of goods. In this case on the one hand simplification of customs procedures for customs clearance of goods and receipt of all taxes to the state budget on the other hand will be ensure. Increased control over the physical parameters of imported goods such as weight and volume is recommended. The effectiveness of the performance of the protective and other important functions of the State Customs Service of Ukraine. Areas of improvement of fiscal risk management in customs affairs are indicated.*

**Key words:** risk, state budget, fiscal function, customs payments, tax burden, customs value.

**Постановка проблеми.** Митні адміністрації країн ЄС, США, Канади, Японії та інших індустріально розвинених країн світу чітко орієнтовані на забезпечення економічної безпеки своїх держав та сприяння зовнішній торгівлі. Відповідно до національного законодавства [1], Державна митна служба України (далі – Держмитслужба) реалізує державну політику у сфері боротьби з правопорушеннями та державну митну політику, до основних функцій якої традиційно відносять фінансову, економіко-регуляторну, захисну, контрольно-організаційну, інформаційно-статистичну та міжнародно-політичну [2, с. 32]. Макроекономічні показники за роки незалежності України та аналіз результатів діяльності національної митної адміністрації свідчать про гіпертрофованість її фінансових функцій та завдань, що фактично є стримуючим чинником для розвитку зовнішньої торгівлі, джерелом фінансових ризиків та, як наслідок, причиною економічних утрат державного бюджету.

Слід відзначити, що в Угоді про асоціацію України та ЄС [3] робиться акцент на необхідності сприяння торгівлі, безпеці і запобіганню шахрайству, а також на збалансованому підході у відповідних сферах. Зокрема, закріплено домовленість, що торговельне та митне законодавство України має забезпечити застосування міжнародних документів, що використовуються у митній справі і торгівлі, у тому числі тих, що розроблені Всесвітньої митною організацією (далі – ВМО), Світовою організацією торгівлі, Організацією Об'єднаних Націй, а також керівних принципів ЄС, таких як Митні прототипи. Окремо підкреслено важливість ужиття необхідних заходів для відображення та виконання положень переглянутої Кіотської конвенції [4].

Слідування відповідним положенням Угоди про асоціацію між Україною та ЄС вимагає від нашої держави імплементації найкращих світових стандартів здійснення митної справи та побудови митної адміністрації сучасного зразка з ефективним ризик-менеджментом. Зазначене також потребує пошуку нових підходів до управління фінансовими ризиками під час здійснення зовнішньоекономічних операцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження щодо визначення функцій та завдань Держмитслужби як центрального органу виконавчої влади були фактично призупинені наприкінці 2012 р., коли даний орган разом із Державною податковою службою України було об'єднано в єдине Міністерство доходів і зборів України, яке вже у 2014 р. було реорганізовано у Державну фінансову службу України, що функціонувала практично до кінця 2019 р. Але вчені та практики в галузі митної справи продовжували наукові дослідження у даному напрямі навіть в умовах відсутності у системі державних органів відокремленої митної інституції. Зокрема, І. Бережнюк [2], Н. Липовська [5], П. Пашко [2; 5], О. Фрадинський [6], В. Ченцов [5] мають у своєму науковому доробку досить ґрунтовні наукові праці, присвячені специфіці виконання Держмитслужбою та митними органами України нормативно

визначених функцій та завдань, у тому числі в частині управління фінансовими ризиками під час здійснення зовнішньоекономічних операцій. При цьому в абсолютній більшості наукових публікацій визначені фахівців із митної справи, як вітчизняних, так і зарубіжних (Д. Віддоусона, Л. Геллерта, Ю. Хінси, В. Чижовича), митні адміністрації країн світу розглядаються як потужні інститути забезпечення економічних інтересів та безпеки митних кордонів своїх держав, а не як основне джерело наповнення податками державних скарбниць. Отже, Держмитслужба як митна адміністрація України потребує принципово нових підходів до зміщення акцентів у своїх функціях та завданнях так, щоб це забезпечило повноту надходжень митних податків до державного бюджету, стимулювало розвиток економіки та захищало національні інтереси України.

**Мета статті** полягає у формуванні такого підходу до управління фінансовими ризиками під час здійснення зовнішньоекономічних операцій, який одночасно сприятиме прискоренню та спрощенню митних процедур і забезпечуватиме повноту надходження митних платежів до державного бюджету.

**Виклад основного матеріалу.** Для комплексного осмислення функцій Держмитслужби окремі науковці [5, с. 129] пропонують розглядати систему митної служби як сукупність державного, економічного, правового, соціального, соціокультурного та сервісного інститутів. Зазначимо, що за такого підходу митна служба лише як економічний інститут має чітко виражені фінансові функції на предмет стабільного наповнення доходної частини державного бюджету. Але й у цьому разі передбачається поступове зміщення акцентів до регулятивної функції. Інші підсистеми митної служби включають такі функції, як: забезпечення національної безпеки, захист економічних інтересів, митно-тарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, а також міжнародні функції, інформаційно-комунікативні, статистичні, контрольні, правоохоронні, адміністративно-правові, захисні, соціальні, культурно-освітні та ін.

На думку О.А. Фрадинського, враховуючи ті завдання, які ставляться перед митною адміністрацією, найважливішими її функціями у сучасному глобалізованому світі є: стратегічно-аналітична, законодавча, управлінська, захисна та представницька [6, с. 29]. Як бачимо, відповідно до такого підходу, фінансова функція взагалі не фігурує як окрема функція, а виконується в рамках управлінської функції, де митна адміністрація виступає виразником державних запитів та потреб у сфері регулювання зовнішньоекономічної діяльності та наповнення бюджету. Наголошується, що від ефективності роботи митниці залежить стан розвитку економіки країни у цілому та її державних фінансів зокрема. І водночас чітко виокремлено захисну функцію, адже на митну адміністрацію покладено завдання, пов'язані не лише із захистом економічного середовища держави, а й охороною життя і здоров'я членів суспільства, навколишнього природного середовища.

Тим не менше функції та завдання Держмитслужби затверджені Кабінетом Міністрів України [7], і одними з основних є такі, що безпосередньо пов'язані з управлінням фіскальними ризиками та наповненням доходної частини державного бюджету України, зокрема: забезпечення контролю над своєчасністю, достовірністю, повнотою їх нарахування та сплати у повному обсязі платниками податків до відповідного бюджету та здійснення контролю над правильністю визначення митної вартості товарів відповідно до законодавства з питань державної митної справи, а також над правильністю класифікації та визначення країни походження товарів.

Виконання зазначених функцій Держмитслужбою щодо забезпечення повноти сплати митних платежів до державного бюджету під час здійснення зовнішньоекономічних операцій суб'єктами господарювання зумовлює необхідність ефективного управління фіскальними ризиками з боку митних органів під час виконання митних формальностей. Здійснення митних процедур під час митного оформлення товарів, які переміщуються через митний кордон України, передбачає вибірковість митного контролю, що визначено статтею 320 Митного кодексу України [8], відповідно до якої форми та обсяги митного контролю вибираються посадовими особами митних органів на підставі результатів застосування системи управління ризиками та/або автоматизованою системою управління ризиками. При цьому всі нормативно визначені інструменти системи управління ризиками, як доводить практика, мають чітку фіскальну спрямованість на управління саме фіскальними ризиками, під якими розуміються ризики, виявлення яких спрямоване на недопущення мінімізації сплати податків і зборів, митних та інших платежів під час здійснення зовнішньоекономічних операцій [9]. Аналогічна ситуація і з автоматизованою системою управління ризиками, яка функціонує в рамках автоматизованої системи митного оформлення «Інспектор» як програмно-інформаційних комплексів і також генерує митні формальності, у тому числі щодо контролю над правильністю класифікації, країни походження та митної вартості товарів.

Більше того, чинним порядком виконання митних формальностей визначено, що під час здійснення митного оформлення всіх митних декларацій виконуються митні формальності, серед яких: перевірка правильності класифікації товарів, перевірка правильності визначення країни походження товарів, перевірка правильності визначення митної вартості товарів та ін. [10]. Тобто відповідні митні формальності практично виконуються у будь-якому разі незалежно від результатів застосування системи управління ризиками та/або автоматизованої системи управління ризиками, що також програмно імплементовано в автоматизованій системі митного оформлення «Інспектор».

Дійсно, саме на цих трьох етапах митного оформлення (контроль класифікації, країни походження та митної вартості товарів) митні органи стикаються з найбільшими фіскальними ризиками під час здійснен-

ня суб'єктами господарювання зовнішньоекономічних операцій. Справа в тому, що обсяг митних платежів, які сплачуються для випуску товарів у вільний обіг, прямо пропорційно залежить від числового значення митної вартості імпортованих товарів, адже саме митна вартість товарів є базою оподаткування податком на додану вартість (далі – ПДВ) та митом (для товарів, на які законом встановлено адвалорні ставки мита). Митні органи здійснюють контроль над правильністю визначення митної вартості товару шляхом перевірки її числового значення, заявленого декларантом. А тому для цього спочатку здійснюється контроль класифікації товару, тобто перевірка правильності заявленого коду згідно з Українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності (далі – УКТЗЕД). Від коду товару залежать розмір відсоткової ставки мита, що затверджується Законом України «Про митний тариф України» [11], а також наявність/відсутність пільг в оподаткуванні. Зазначеним Законом можуть установлюватися у рамках одного коду товару різні рівні ставки митна (преференційна, пільгова або повна) залежно від країни походження товару. Так, преференційні ставки ввізного мита встановлюються щодо товарів, що походять із держав, які спільно з Україною входять до митних союзів або утворюють із нею зони вільної торгівлі. До товарів, що походять з України або з держав – членів Світової організації торгівлі, або з держав, з якими Україна уклала двосторонні або регіональні угоди щодо режиму найбільшого сприяння, застосовуються пільгові ставки ввізного мита. До всіх інших товарів застосовуються повні ставки мита, а отже, митні формальності щодо контролю над правильністю визначення країни походження також є одними з ключових у контексті управління фіскальними ризиками.

Варто відзначити, що Держмитслужбою з метою ефективного управління ризиками ще у 2005 р. були затверджені групи критеріїв ризику «А», «Б», «В», «Г», «І», «Д» та «Е» [12], які мають таку відповідність за зумовленими вище напрямками:

- за напрямом контролю над правильністю класифікації товарів – група критеріїв ризику «Б» (товари групи «прикриття»);
- за напрямом контролю над правильністю визначення країни походження товарів – група критеріїв ризику «В» (країна походження товарів);
- за напрямом контролю над правильністю визначення митної вартості товарів – група критеріїв ризику «І» (митна вартість товарів).

З урахуванням затверджених груп критеріїв ризику Держмитслужбою визначаються переліки товарів груп ризику, розробляються профілі ризику, проводиться аналіз зовнішньоторговельної діяльності, здійснюється комплекс інших заходів із метою управління фіскальними ризиками.

Таким чином, усі базові складники механізму митно-тарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності (код товару, країна походження, митна вартість та мито), на основі яких визначається обсяг



митних платежів, що перераховується до державного бюджету, несуть основні фінансові ризики для митних органів під час митного оформлення товарів.

Структура національної економіки та особливості державної системи оподаткування в Україні зумовлюють той факт, що митні платежі як державні податки щорічно становлять не менше третини доходів державного бюджету. Такий стан справ свідчить про надмірну залежність держави від імпорту, а також про роль Держмитслужби у виконанні фінансових завдань та рівень фінансових ризиків у сфері зовнішньоекономічної діяльності, з якими стикаються працівники митних органів України під час виконання своїх посадових обов'язків. Так, щорічний звіт ВМО містить узагальнені дані про те, що частка доходів, які забезпечені митною адміністрацією України, у сукупних податкових надходженнях державного бюджету за 2018 р., становила 37%, тоді як, наприклад, у Франції даний показник становив 28%, у Польщі – 27,1%, Німеччині – 18,4%, Чехії – 16,5%, Угорщині – 11,1%, Естонії – 5,8%, Італії – 3,6%, США – 1,4%, Данії – 0,3% [13].

Податками, контроль над справлянням яких покладено на митні органи, власне є митні платежі. Митним кодексом України визначено, що до митних платежів належать мито, акцизний податок із увезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції), а також податок на додану вартість із увезених на митну територію України товарів [8] (табл. 1).

Таблиця 1

**Надходження митних платежів до державного бюджету України, що були забезпечені митними органами, 2019 р.**

Надходження	Сума, млрд грн	Частка, %
Ввізне мито	29,86	8,00
Вивізне мито	0,23	0,06
Акцизний податок з увезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції)	53,46	14,32
Податок на додану вартість із увезених на територію України товарів	289,76	77,62
Всього	373,31	100,00

Джерело: сформовано авторами на основі [14]

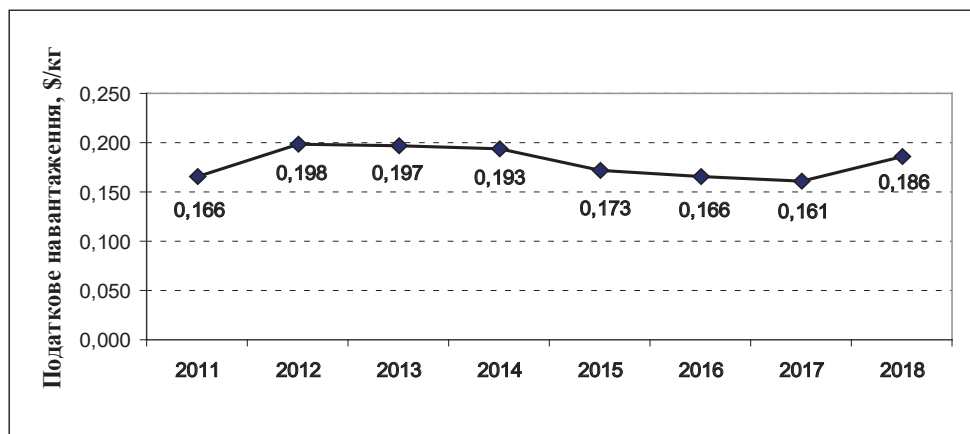
Проте, окрім зазначених митних платежів, митними органами України фактично забезпечуються суттєві надходження до державного бюджету України за результатами роботи в інших напрямках, зокрема: суми штрафів за порушення митного законодавства (за результатами складання протоколів про порушення митних правил та проведення документальних перевірок); кошти від реалізації конфіскованого майна за матеріалами митних органів; надходження конфіскованої національної та іноземної валюти за матеріалами митних органів; єдиний збір, який справляється у пунктах пропуску через державний кордон України; плата за виконання митних формальностей поза місцем розташування митних органів або поза робочим часом.

Разом із цим слід зазначити, що ефективність здійснення фінансової функції Держмитслужбою у професійних колах прийнято розглядати через призму так званого «податкового навантаження на імпорт». Сутність даного термінологічного словосполучення полягає в обсязі податків, сплачених з одиниці умовного імпортованого товару. Як правило, для розрахунків за одиницю імпорту беруть його вартість (в іноземній валюті) або вагу. Отже, податкове навантаження на імпорт показує, скільки митних податків було стягнуто митними органами з, наприклад, 1 дол. США або на 1 кг ваги товарів із метою їх увезення на митну територію за певний період часу.

Під час здійснення аналізу податкового навантаження на імпорт слід розрізняти поняття «статистичний імпорт» та «оподаткований імпорт». Головна відмінність полягає у тому, що до статистичного імпорту включаються усі імпортовані товари незалежно від того, чи сплачувалися митні платежі під час їх увезення на митну територію України відповідно до законодавства. Зокрема, до статистичного імпорту входять товари, які ввезені тимчасово терміном більше одного року, ввезені на переробку на митній території, у магазини безмитної торгівлі тощо. Тоді як до оподаткованого імпорту належать товари, що переміщувалися на митну територію України у митних режимах імпорту та реімпорту, під час оформлення яких були сплачені митні платежі.

Найбільш поширеним серед фахівців із митної справи є підхід, за якого як база розрахунку для податкового навантаження на імпорт товарів береться саме оподаткований імпорт у вартісному вираженні (дол. США). Так, за перший квартал 2020 р. податкове навантаження на імпорт товарів, розраховане відповідно до зазначеного підходу, становило 0,26 дол. США проти 0,28 дол. США за аналогічний період 2019 р. Тобто податкове навантаження зменшилося, але для цілісної картини аналізу необхідно розглядати, як саме змінилася структура імпорту, як змінилися ціни на товари, яке їх співвідношення за ступенем обробки тощо, адже очевидно, що споживчі товари (продукти харчування, одяг, побутова техніка тощо) мають значно більше податкове навантаження, ніж сировинні (газ, нафта, вугілля, руда тощо).

Складність аналітичних розрахунків полягає у тому, що дані про оподаткований імпорт – це спеціальна митна статистика, яка не завжди є у відкритому доступі. Сьогодні певну інформацію щодо оподаткованого імпорту та відповідного податкового навантаження можна знайти на порталі Держмитслужби [16]. Але на даному ресурсі відповідні статистичні дані наведені за відносно короткий проміжок часу, що не дає змоги зробити глибоке ретроспективне дослідження динаміки змін показника на основі аналізу емпіричного масиву інформації. Крім того, податкове навантаження на імпорт доцільно розглядати не тільки на одиницю вартості імпорту, а й на одиницю ваги ввезених товарів. Для комплексного аналізу слід також розглядати динаміку змін податкового навантаження на статистичний імпорт товарів як на одиницю ваги, так і на одиницю вар-



**Рис. 1. Динаміка податкового навантаження на статистичний імпорт товарів за період 2011–2018 рр. [14; 16]**

тості. Зокрема, динаміка податкового навантаження на статистичний імпорт товарів в Україну за вагою за період 2011–2018 рр. проілюстрована на графіку (рис. 1).

Як бачимо, податкове навантаження на одиницю ваги статистичного імпорту за період із 2011 по 2018 р. не зазнавало значних змін, що може бути не тільки показником сталості структури імпорту товарів в Україну, а й підґрунтям для аналізу результатів роботи Держмитслужби, адже саме митні органи виконують функції щодо контролю вагових та інших фізичних характеристик товарів, які переміщуються через митний кордон України, а також функції щодо контролю над правильністю визначення митної вартості та повноти сплати митних платежів до державного бюджету.

В умовах адміністративного тиску на Держмитслужбу з боку Кабінету Міністрів України щодо безумовного виконання доведених індикативних показників надходжень митних платежів до державного бюджету України захисна та інші функції Держмитслужби, на жаль, поступаються фінансовій функції за пріоритетністю. Відсутність державного контролю на значній ділянці митного кордону з Російською Федерацією, що зумовлено тимчасовою окупацією окремих частин території України, слабкість інститутів правоохоронної системи держави, контрабанда, а також світова пандемія COVID-19 є реальними викликами сучасності для розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні. За таких умов недооцінка значення передусім захисної функції Держмитслужби стає окремим ризиком на рівні національної безпеки держави. Подібною є ситуація і зі станом виконання інших функцій, які були нівельовані за часів входження митних органів до складу системи органів доходів і зборів, що знаходилися у безпосередньому управлінні об'єднаного податково-митного центрального органу виконавчої влади протягом 2012–2019 рр.

Ураховуючи об'єктивну необхідність перегляду фінансової функції Держмитслужби, пропонується підхід до управління фінансовими ризиками під час здійснення зовнішньоекономічних операцій, який пе-

редбачає адміністрування Держмитслужбою митних та інших платежів, контроль над справлянням яких на неї покладено законом, за винятком адміністрування ПДВ із увезених на митну територію України товарів. Адміністрування ПДВ має здійснюватися Державною податковою службою України під час реалізації відповідних товарів кінцевому споживачу. У такому разі митні органи зможуть більш ефективно аналізувати фінансові ризики під час митного контролю та оформлення товарів, адже нарахування акцизного податку та мита за специфічними ставками здійснюється за такими параметрами, як вага та об'єм. Забезпечення підрозділів митного оформлення скануючими системами, засобами зважування, системами відеоконтролю та іншими сучасними технічними засобами контролю значно спрощують контроль фізичних характеристик вантажів, а тому і фінансові ризики, які виникають під час визначення коду згідно з УКТЗЕД, країни походження та митної вартості товарів, у митних органах можуть бути суттєво зменшені. При цьому базою оподаткування ПДВ з імпорту є у тому числі митна вартість товарів, контроль над правильністю визначення якої чи не найбільша проблема митної справи в Україні, що спричиняє також колосальні корупційні ризики. Тому зміна акцентів у фінансовій функції Держмитслужби шляхом делегування Державній податковій службі України функції адміністрування ПДВ з імпорту товарів не тільки сприятиме прискоренню та спрощенню митних процедур під час митного контролю та оформлення товарів, а й зменшить рівень тінізації економіки та забезпечить повноту надходження податків до державного бюджету у цілому.

Справа у тому, що, відповідно до Податкового кодексу України, існуюча сьогодні «спрощена система оподаткування», що визначає чотири групи суб'єктів господарювання (юридичних та фізичних осіб – підприємців) – платників єдиного податку, які мають право застосовувати спрощену систему оподаткування, обліку та звітності і, відповідно, не сплачують ПДВ із кінцевого продажу товарів [17]. Існування такої сис-



теми оподаткування призводить до можливості реалізовувати товар, який було переміщено на митну територію України без сплати митних платежів у повному обсязі або взагалі без сплати будь-яких податків, через дистриб'юторську мережу дрібних приватних підприємств – фізичних осіб, які не зобов'язані вести облік товарних запасів та документацію про походження свого товару. Тому великі партії товару, які були незаконно ввезені на територію України за сприяння злочинних центрів із мінімізації митних платежів, розподіляються між «спрощенцями», які не сплачують ПДВ до бюджету. Якщо ж законодавчо зобов'язати суб'єктів господарювання, які відносяться до II–IV груп (за аналогією з Законом України від 20.09.2019 № 128-IX «Про внесення змін до Закону України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» та інших законів України щодо деініціалізації розрахунків у сфері торгівлі та послуг» у частині переліку суб'єктів господарювання, які зобов'язані здійснювати реєстр розрахункових операцій), сплачувати ПДВ із кінцевого продажу товарів, то повноту податкових надходжень із зовнішньоекономічних операцій до державного бюджету у кінцевому підсумку буде забезпечено. При цьому обсяги нелегально ввезеного товару суттєво скоротяться, якщо його реалізація буде неможливою, й сам імпорт такого товару стане по факту економічно нерентабельним.

Зазначене досить елементарно пояснюється логікою механізмів сплати податків, що визначено чинним законодавством України. Так, у результаті продажу товару продавець отримує від покупця вартість цього товару і суму ПДВ у розмірі 20%, яка, своєю чергою, зменшується на суму податків, що були сплачені митному органу, а різниця цих сум перераховується до державного бюджету. Отже, чим менша сума ПДВ буде адміністрована митницею, тим більшу суму для сплати платниками податків буде визначено податковим органом, і навпаки, у разі сплати більшої

суми ПДВ на митниці меншу суму буде стягнуто податковими органами. Але найважливіше те, що загальна сума податків, які мають бути перераховані до державного бюджету, є рівновеликими за своїми числовими значеннями в обох випадках.

**Висновки.** Аналіз результатів діяльності Держмитслужби свідчить про фіскальну спрямованість її завдань та функцій, що є невластивим для митних адміністрацій розвинених країн світу. Делегувавши Державній податковій службі України фіскальну функцію в частині адміністрування ПДВ з імпорту товарів, Держмитслужба зможе зосередитися на створенні сприятливих умов для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, запобіганні та протидії контрабанді, збереженні належного балансу між митним контролем і спрощенням законної торгівлі, а також на інших завданнях щодо захисту митних інтересів України. Ураховуючи, що загальна сума мита та акцизного податку традиційно становить близько 20% від обсягу всіх митних платежів, управління фіскальними ризиками за таких умов стане менш трудомістким для Держмитслужби та більш ефективним для держави у цілому. Це сприятиме прискоренню та спрощенню митних процедур під час здійснення митного контролю та оформлення товарів і водночас буде забезпечено повноту надходжень до державного бюджету податків за прозорим механізмом, який значно зменшить рівень фіскальних ризиків.

Проте сьогодні ключовим джерелом фіскальних ризиків у Держмитслужбі залишається механізм визначення митної вартості, яка є основою для нарахування митних платежів. Отже, дослідження особливостей управління фіскальними ризиками у Держмитслужбі мають поглиблюватися і здійснюватися за напрямками правильності класифікації товарів згідно з УКТЗЕД, правильності визначення країни походження товарів та власне щодо правильності визначення митної вартості товарів.

#### Список літератури:

1. Про утворення Державної податкової служби України та Державної митної служби України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 № 1200. URL : <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2020).
2. Митна енциклопедія : у 2-х т. / за ред. І.Г. Бережнюка. Хмельницький : ПП Мельник А.А., 2013. Т. 2. 536 с.
3. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16.09.2014 № 1678-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2020).
4. Міжнародна конвенція про гармонізацію і спрощення митних процедур (Київська конвенція) від 18 травня 1973 р. (в редакції від 26 червня 1999 р.). *Всесвітня митна організація*. URL : <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2020).
5. Митна служба України в системі державного управління : підручник / С.М. Серьогін та ін. Дніпропетровськ : АМСУ, 2008. 361 с.
6. Митна енциклопедія : у 2-х т. / за ред. І.Г. Бережнюка. Хмельницький : ПП Мельник А.А., 2013. Т. 1. 472 с.
7. Про затвердження положень про Державну податкову службу України та Державну митну службу України : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 № 227. URL : <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2020).
8. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2020).
9. Про затвердження Порядку здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками для визначення форм та обсягів митного контролю : Наказ Міністерства фінансів України від 31.07.2015 № 684. URL : <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2020).

10. Про затвердження Порядку виконання митних формальностей при здійсненні митного оформлення товарів із застосуванням митної декларації на бланку єдиного адміністративного документа : Наказ Міністерства фінансів України від 30.05.2012 № 631. URL : <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2020).

11. Про митний тариф України : Закон України від 19.09.2013 № 584-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2020).

12. Про затвердження Концепції створення, упровадження і розвитку системи аналізу та керування ризиками та Положення про систему аналізу й селекції факторів ризику при визначенні окремих форм митного контролю : Наказ Державної митної служби України від 27.05.2005 № 435. URL : <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2020).

13. Annual Reports 2018 – 2019. World Customs Organization. URL : <http://www.wcoomd.org> (дата звернення: 21.04.2020).

14. Звітність за 2011–2018 роки. *Державна казначейська служба України*. URL: <https://www.treasury.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2020).

15. Показники зовнішньої торгівлі України. *Державна митна служба України*. URL : <https://bi.customs.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2020).

16. Сумарний обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за кодами УКТЗЕД. *Державна фіскальна служба України*. URL : <http://sfs.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2020).

17. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2020).

### References:

1. Pro utvorennia Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy ta Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18.12.2018 № 1200 [On the establishment of the State Tax Service of Ukraine and the State Customs Service of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 18.12.2018 № 1200]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua>. [Ukraine] (accessed 21.04.2020).

2. Berezhenyuk I.H. (Eds). (2013). Mytna entsyklopediya: v 2 t. [Customs Encyclopedia: in 2 volumes]. Khmelnytskyi: Press Melnik A.A., 536 p. [Ukraine].

3. Pro ratyfikatsiiu Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odnii storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony : Zakon Ukrainy vid 16.09.2014 № 1678-VII [On ratification of the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand: Law of Ukraine of 16.09.2014 № 1678-VII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua>. [Ukraine] (accessed 21.04.2020).

4. Mizhnarodna konventsiiia pro harmonizatsiiu i sproshchennia mytnykh protsedur (Kiotska konventsiiia) vid 18 travnia 1973 r. (v redaktsii vid 26 chervnia 1999 r.) [International Convention on the Harmonization and Simplification of Customs Procedures (Kyoto Convention) of 18 May 1973 (as amended on 26 June 1999)]. Vsesvitnia mytna orhanizatsiia. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua>. [Ukraine] (accessed 21.04.2020).

5. Seryogin S.M., Chentsov V.V., Pashko P.V., Lipovskaya N.A. and others. (2008) Mytna sluzhba Ukrayiny v systemi derzhavnoho upravlinnya: pidruchnyk [Customs Service of Ukraine in the System of Public Administration: Textbook]. Press ACSU, Dnepropetrovsk, 361 p. [Ukraine].

6. Berezhenyuk I.H. (Eds). (2013). Mytna entsyklopediya: v 2 t. [Customs Encyclopedia: in 2 volumes]. Khmelnytskyi: Melnik A.A., 472 p. [Ukraine].

7. Pro zatverdzhennia polozhen pro Derzhavnu podatkovu sluzhbu Ukrainy ta Derzhavnu mytnu sluzhbu Ukrainy : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 06.03.2019 № 227 [On approval of the provisions on the State Tax Service of Ukraine and the State Customs Service of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 6, 2019 № 227]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua>. [Ukraine] (accessed 21.04.2020).

8. Mytnyi kodeks Ukrainy vid 13.03.2012 № 4495-VI [Customs Code of Ukraine dated 13.03.2012 № 4495-VI]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua>. [Ukraine] (accessed 21.04.2020).

9. Pro zatverdzhennia Poriadku zdiisnennia analizu ta otsinky ryzykiv, rozroblennia i realizatsii zakhodiv z upravlinnia ryzykamy dlia vyznachennia form ta obsiahiv mytnoho kontroliu : Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 31.07.2015 № 684 [On approval of the Procedure for risk analysis and assessment, development and implementation of risk management measures to determine the forms and scope of customs control: Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 31.07.2015 № 684]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua>. [Ukraine] (accessed 21.04.2020).

10. Pro zatverdzhennia Poriadku vykonannia mytnykh formalnostei pry zdiisnenni mytnoho oformlennia tovariv iz zastosuvanniam mytnoi deklaratsii na blanku yedynoho administrativnoho dokumenta : Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 30.05.2012 № 631 [About the statement of the Order of performance of customs formalities at implementation of customs registration of goods with application of the customs declaration on the form of the uniform administrative document: the Order of the Ministry of Finance of Ukraine from 30.05.2012 № 631]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua>. [Ukraine] (accessed 21.04.2020).

11. Pro mytnyi taryf Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 19.09.2013 № 584-VII [On the Customs Tariff of Ukraine: Law of Ukraine of September 19, 2013 № 584-VII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua>. [Ukraine] (accessed 21.04.2020).

12. Pro zatverdzhennia Poriadku zdiisnennia analizu ta otsinky ryzykiv, rozroblennia i realizatsii zakhodiv z upravlinnia ryzykamy dlia vyznachennia form ta obsiahiv mytnoho kontroliu : Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 31.07.2015 № 684 [On approval of the Procedure for risk analysis and assessment, development and implementation

of risk management measures to determine the forms and scope of customs control: Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 31.07.2015 № 684]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua>. [Ukraine] (accessed 21.04.2020).

13. World Customs Organization (2019). Annual Reports 2018 – 2019. Available at: <http://www.wcoomd.org> (accessed 21.04.2020).

14. Zvitnist za 2011–2018 roky [Reporting for 2011-2018] Derzhavna kaznacheiska sluzhba. Available at: <https://www.treasury.gov.ua>. [Ukraine] (accessed 21.04.2020).

15. Pokaznyky zovnishnoi torhivli Ukrainy [Indicators of Ukraine's foreign trade]. Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy. Available at: <https://bi.customs.gov.ua>. [Ukraine] (accessed 21.04.2020).

16. Sumarnyi obsiah importu ta eksportu u rozrizi tovarnykh pozytsii za kodamy UKTZED [The total volume of imports and exports in terms of product items by UKTZED codes]. Derzhavna fiskalna sluzhba Ukrainy. Available at: <http://sfs.gov.ua>. [Ukraine] (accessed 21.04.2020).

17. Podatkovi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 № 2755-VI [Tax Code of Ukraine dated 02.12.2010 № 2755-VI]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua>. [Ukraine] (accessed 21.04.2020).

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-9>

УДК: 37.014.5:33.021.8

**Дун Дживей**

стажер-дослідник кафедри фінансів та інноваційного менеджменту,  
Вінницький національний технічний університет

**Dong Zhiwei**

Vinnitsia National Technical University

### ТЕХНОЛОГІЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ВПЛИВУ НА ВВП ВАРІАНТІВ ФІНАНСУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ УКРАЇНИ

### TECHNOLOGY OF FORECASTING THE IMPACT ON GDP OF OPTIONS FOR FINANCING EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF UKRAINE

У статті здійснено прогнозування впливу на валовий внутрішній продукт (ВВП) варіантів фінансування закладів освіти за допомогою Байєсового підходу. Визначено, що перевагами використання Байєсових мереж є їхня стійкість до неповної і неточної інформації, що дає змогу відображати найбільш ймовірний результат подій. З метою застосування Байєсових мережевих моделей для фінансування закладів освіти (вищої, професійно-технічної, середньої і дошкільної) використано основні статистичні показники фінансування освітньої галузі країни. Розроблено концептуальну модель мережі Байєса закладів освіти, складовими елементами якої визначено тринадцять ключових вузлів, які стосуються фінансування усіх закладів освіти і ВВП. Проведене моделювання дало змогу провести ситуативний, порівняльний та структурний аналіз фінансування освіти з позицій впливу на ВВП. Доведено доцільність застосування моделей мереж Байєса для прогнозування впливу на ВВП варіантів фінансування закладів освіти.

**Ключові слова:** прогнозування, фінансування, ВВП, заклади освіти, ситуативний аналіз, порівняльний аналіз, структурний аналіз.

В статье осуществлено прогнозирование влияния на валовой внутренний продукт (ВВП) вариантов финансирования учебных заведений с помощью Байесовского подхода. Определено, что преимуществами использования Байесовских сетей является их устойчивость к неполной и неточной информации, что позволяет отображать наиболее вероятный исход событий. С целью применения Байесовских сетевых моделей для финансирования учебных заведений (высших, профессионально-технических, средних и дошкольных) использованы основные статистические показатели финансирования образования страны. Разработана концептуальная модель сети Байеса учебных заведений, составными элементами которой определены тринадцать ключевых узлов, касающиеся финансирования всех учебных заведений и ВВП. Проведенное моделирование позволило провести ситуативный, сравнительный и структурный анализ финансирования образования с позиций влияния на ВВП. Доказана целесообразность применения моделей сетей Байеса для прогнозирования влияния на ВВП вариантов финансирования учебных заведений.

**Ключевые слова:** прогнозирование, финансирование, ВВП, учебные заведения, ситуативный анализ, сравнительный анализ, структурный анализ.

The article uses Bayesian networks for processing statistical data, which are represented by disordered and informal empirical data. The purpose of the study is to forecast the impact on GDP of financing options for educational institutions in Ukraine through the use of Bayesian network models. The prerequisites for the study of the issue are determined: improvement of mechanisms of education management and financing, which allows to influence the activity of all educational institutions and to ensure the quality of educational services; the economy can develop only in conditions of increasing the level of education of the population, which contribute to the development of the entire economic system. It is investigated that the Bayesian network must satisfy four conditions: the vertices of the network are many random variables, the vertices are connected in pairs by oriented edges, all related vertices are determined by the table of conditional probabilities or conditional probability function, for vertices without parents the probabilities of its states are unconditional. Bayes theorem as a basis of technology of forecasting of influence on gross domestic product of variants of financing of educational institutions of Ukraine is substantiated. In order to apply Bayesian network models to finance educational institutions, the main statistical indicators of financing the country's education sector were used. A conceptual model of Bayesian educational institutions has been developed. The simulation is proposed to investigate the situation, comparable and researched analytical education with positions on GDP. Situational analysis showed that with increasing funding for higher education and vocational schools (while funding for secondary and preschool education remains unchanged), the level of GDP increases. Based on the comparative analysis, it was found that the maximum level of GDP is provided by the following dynamics of education financing with: sustainable financing



of higher education institutions; increasing funding for vocational schools; reducing the funding of secondary schools; reducing funding for preschool education. A structural analysis of the distribution of education funding by sector has shown that a clear percentage structure of funding is needed for GDP to be maximized. The expediency of using Bayesian network models for forecasting the impact of financing options on educational institutions on GDP has been proved.

**Key words:** forecasting, financing, GDP, educational institutions, situational analysis, comparative analysis, structural analysis.

**Постановка проблеми.** Нині для аналізу соціологічних даних використовуються два основних пакети програм обробки й аналізу первинної соціологічної інформації: SPSS та OCA, а також моделі «нейронних мереж». Ці моделі дають змогу описувати, моделювати і прогнозувати будь-які емпіричні дані: кількісні, якісні і дані змішаної природи. Однак виявлення закономірностей із неупорядкованих і неформалізованих емпіричних даних у гуманітарних сферах ускладнюється з низки причин, таких як відсутність точної мови з дескриптивної та аргументативної функції, а також переважання ідей замість точно визначених понять. Із цих причин одним із математичних засобів, що використовуються для аналізу соціальної поведінки, є Байєсові мережі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Запропонована у дослідженні технологія прогнозування впливу на ВВП варіантів фінансування закладів освіти України ґрунтується на дослідженнях таких зарубіжних учених: І. Бейнліха [1], Є. Гершковича [3], М. Каяалпа, Г. Купера [2–5],

Х. Сурмондта [1], Р. Чавеса [5] та інших. Ці вчені, використовуючи Байєсові моделі, які являють собою набір випадкових змінних та їхніх умовних залежностей за допомогою орієнтованого ациклічного графу, довели її результативність і можливість використання у багатьох галузях, у тому числі й економіці, для прогнозування і моделювання різноманітних процесів. Водночас застосування Байєсових мережевих моделей для фінансування закладів освіти нині є питанням актуальним та потребує комплексного дослідження.

**Мета статті** полягає у здійсненні прогнозування впливу на ВВП варіантів фінансування закладів освіти України шляхом застосування Байєсових мережевих моделей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Передумовами дослідження цієї проблематики слугували два факти: 1) вдосконалення механізмів управління освітою загалом, у тому числі її фінансуванням, яке дає змогу впливати на діяльність всіх навчальних закладів (структурних елементів) і забезпечити якість освітніх послуг; 2) економіка може розвиватися тільки в умовах зростання рівня освіти населення, яке робить внесок у розвиток всієї економічної системи.

Так, в роботі [1] дійшли висновку, що єдиною прямою причиною низького рівня утримання студентів в університетах США є якість студентів, які поступають. Байєсова мережа (орієнтований граф) задовольняє такі умови:

- 1) вершинами мережі є безліч випадкових змінних. Змінні можуть бути дискретними або безперервними;
- 2) вершини попарно з'єднуються орієнтованими ребрами. Для двох вершин  $X$  і  $Y$ , якщо ребро спрямова-

но від вершини  $X$  до вершини  $Y$ , то вершина  $X$  називається батьківською щодо вершини  $Y$ ;

3) всі пов'язані з батьківськими вершини визначаються таблицею умовних ймовірностей або функцією умовних ймовірностей;

4) для вершин без батьків ймовірності її станів є безумовними.

Позначимо для вершини  $X_i$  безліч її батьківських вершин як  $\text{parents}(X_i)$ , тоді  $X_i$  характеризується розподілом умовних ймовірностей  $P(X_i | \text{parents}(X_i))$ , яке кількісно оцінює вплив батьківських вершин на вершину  $X_i$ . Спільний розподіл значень у вершинах можна оцінити як результат добутку локальних розподілів в кожному вузлі і його батьків:

$$P(X_1, \dots, X_n) = \prod_{i=1}^n P(X_i | \text{parents}(X_i)). \quad (1)$$

Якщо у вершини  $X_i$  немає батьків, то локальний розподіл ймовірностей називають безумовним, інакше умовним. Якщо значення у вузлі отримано в результаті досвіду, то вершину називають свідком. Граф не має циклів, що складаються з орієнтованих ребер, тобто є орієнтованим ациклічним графом (Directed Acyclic Graph – DAG). Перевага використання Байєсових мереж полягає в їхній стійкості до неповної, неточної, зачумленої інформації, і в такому разі отриманий результат буде відображати найбільш імовірний результат подій. Основою методу є теорема Байєса:

$$p(C | F_1, \dots, F_n) = \frac{P(C)P(F_1, \dots, F_n | C)}{P(F_1, \dots, F_n)}, \quad (2)$$

де:  $C$  – випадкова величина, яка приймає два значення:  $c$  – документ релевантний,  $\bar{c}$  – документ не релевантний;  $F_1, \dots, F_n$  – випадкові змінні – фактори, що впливають на актуальність документа.

Використовуючи визначення умовної ймовірності та припущення NBC's про умовну незалежність кожного фактору  $F_i$  від будь-якого іншого фактору  $F_j$ , що означає  $P(F_i | C, F_j) = P(F_i | C)$  для  $\forall i \neq j$ , формулу Байєса можна переписати як:

$$p(C | F_1, \dots, F_n) = \frac{P(C) \prod_{i=1}^n p(F_i | C)}{P(F_1, \dots, F_n)}. \quad (3)$$

Структурними елементами Байєсової мережі є такі алгоритми: Байєсовий пошук; РС; пошук по основному графу; алгоритм товстого прорідження; алгоритм дерева, доповнений наївним Байєсом; алгоритм розширеного наївного Байєса; алгоритм наївного Байєса.

Для того, щоб розробити і знайти можливості застосування Байєсових мережевих моделей для фінансування закладів освіти, необхідно скористатися відповідними статистичними даними і визначити невідомі характеристики (ВВП) (таблиця).

У роботах [2–5] автори для вирішення таких типів задач запропонували використовувати мережу Байєса. Основна проблема при цьому полягає у виборі алгорит-



му побудови структури мережі з урахуванням характеру взаємозв'язку між вузлами і апіорного визначення умовних ймовірностей вузлів предків мережі. Аналіз джерел показує залежність між темпами економічного розвитку і рівнем освіти населення. Ріст бюджетних витрат на освіту на 1% веде до росту ВВП країни на 0,35%. Нехай вузли X1, X2, X3, X4 – це фінансування закладів освіти: вищих, професійно-технічних, середніх і дошкільних відповідно.

Тоді вузли X1.1, X2.1, X3.1, X4.1 – кількість закладів вищої освіти, професійно-технічних, середніх і дошкільних закладів відповідно. Вузли X1.2, X2.2, X3.2, X4.2 – кількість учнів (студентів), які навчаються у вищих, професійно-технічних, середніх і дошкільних закладах відповідно. Оскільки кількість учнів у дошкільних закладах може впливати на кількість учнів (студентів) у вищих, професійно-технічних та школах, у моделі присутні стрілки від X4 до X1, X2 та X3. Так само від X3 к X2 і X1. Оскільки кількість студентів вищих навчальних закладів ніяк не впливає на кількість учнів у дошкільних навчальних закладах, професійно-технічних закладах і школах, то вихідні стрілки від X1 можуть бути тільки до X1.1 і X1.2.

Встановимо тип усіх вузлів Y, X1, X2, X3, X4, X11, X22, X21, X22, X31, X32, X41, X42 – загальні.

Під час здійснення Байєсового пошуку структури системи ми застосували сім запропонованих алгоритмів, щоб побачити, які з них забезпечать найвищу точність. У першому експерименті ми виділили 13 вузлів і досліджували вплив вузлів X на вузол Y, причому вузли X1, ..., X4, Y були визначені ключовими умовами. Усі дії виконувались у програмі GeNie 2.3 Academic. Виходячи з того, що економіка може розвиватися тільки в умовах зростання рівня освіти населення, вдосконалення технологій прогнозування впливу на ВВП варіантів фінансування закладів освіти стає особливо актуальним в умовах ресурсних обмежень і зовнішніх викликів.

Для виявлення закономірностей з неупорядкованих і неформалізованих емпіричних даних у сфері освіти математичним засобом для аналізу соціальної поведінки вибрано мережі Байєса, які являють собою причинно-наслідкові ланцюги, складаються з множини змінних і їх імовірнісних залежностей по Байєсу. У нашому разі Баєсові мережі використані для аналізу впливу фінансування закладів освіти на ВВП. Концептуальна модель мережі Байєса закладів освіти включає 13 вузлів, причому вузли X1, X2, X3, X4 – відповідно, фінансування вищих, професійно-технічних, середніх і дошкільних закладів освіти, а також Y – ВВП були визначені ключовими. Усі дії виконувались у програмі GeNie 2.3 Academic. За результатами попередньої дискретизації наявного набору даних, параметричного навчання, первинної валідації, аналізу чутливості прибрано зайві вузли, отримана уточнена модель (рис. 1). Після проведення повторної параметризації і крос-валідації точність результату становила Y = 74,36%.

Порівняльний аналіз загальних тенденцій впливу фінансування освіти на ВВП на основі отриманої моделі показав такі загальні тенденції:

1) За збільшення фінансування вищих навчальних закладів і професійно-технічних закладів на 11% (при цьому фінансування загальноосвітніх навчальних закладів і дошкільних навчальних закладів залишається незмінним) рівень ВВП зростає на 12%.

Таблиця 1

## Основні статистичні показники фінансування освітньої галузі\*

Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ВВП у фактичних цінах, млн грн., Y	1404669	1465198	1586915	1988544	2385367	2983882	3558706
Кількість ЗВО, од., X1.1	823,0	803,0	664,0	659,0	657,0	661,0	652,0
Кількість студентів у ЗВО, тис. осіб, X1.2	2170,1	2052,7	1689,3	1605,3	1586,7	1538,6	1522,2
Зведені видатки на вищу освіту – всього, млн грн., X1	29335,9	30003,1	28343,8	30981,8	35233,6	38838,2	44243,6
Кількість професійно-технічних навчальних закладів, X2.1	972,0	968,0	814,0	798,0	787,0	756,0	736,0
Кількість учнів професійно-технічних закладів, тис. осіб, X2.2	423,3	391,2	315,6	304,1	285,8	269,4	255,0
Зведені видатки на професійно-технічну освіту – всього, млн грн., X2	6034,0	6359,8	5885,2	6171,2	6182,3	8278,9	10004,0
Кількість загальноосвітніх закладів, тис. од., X3.1	19,7	19,3	17,6	17,3	16,9	16,2	15,5
Кількість учнів загальноосвітніх закладів, тис. осіб, X3.2	4222,0	4204,0	3757,0	3783,0	3846,0	3922,0	4042,0
Зведені видатки на загальну середню освіту – всього, млн грн., X3	42459,1	44233,2	42421,4	49668,3	56532,0	84346,3	101690,6
Кількість дошкільних навчальних закладів, тис. од., X4.1	16,4	16,7	15,0	14,8	14,9	14,9	14,9
Кількість дітей у дошкільних закладах, тис. осіб, X4.2	1428,0	1471,0	1295,0	1291,0	1300,0	1304,0	1278,0
Зведені видатки на дошкільну освіту – всього, млн грн., X4	14627,7	15662,4	15186,4	18142,2	20 115,5	28210,1	31786,3

\*Джерело: побудовано автором на основі даних [6]

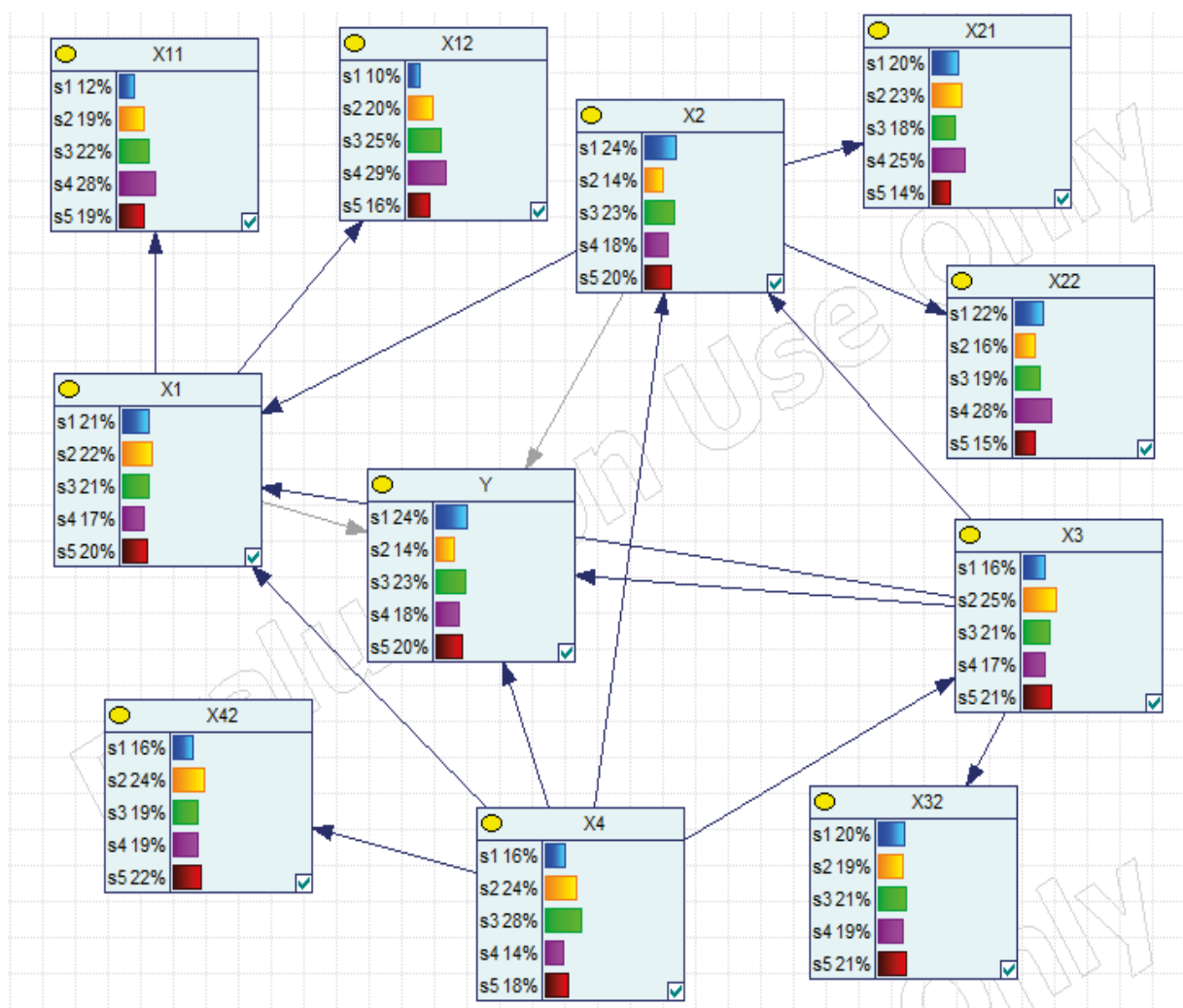


Рис. 1. Уточнена Байєсова мережа оцінки залежності ВВП від фінансування навчальних закладів із відсіченими вузлами X4.1 і X3.1

(побудовано автором)

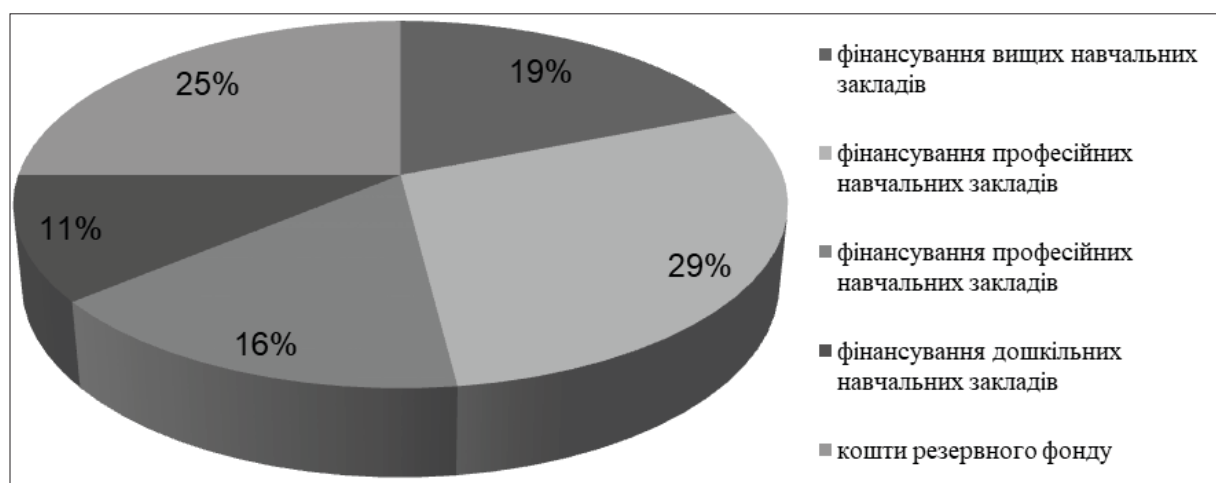


Рис. 2. Умови, за яких ВВП прагне до максимуму

(побудовано автором)

2) Максимальний рівень ВВП забезпечується: за сталого фінансування закладів вищої освіти; збільшенням фінансування професійно-технічних закладів на 9% (з 20 до 29%); зниженням фінансування загальноосвітніх закладів на 5% (з 21 до 16%); зниженням фінансування дошкільних навчальних закладів на 7% (з 18 до 11%).

3) Для того, щоб показник ВВП прагнув до максимуму, необхідно дотримуватися таких умов (рис. 2).

Отже, на фінансування вищих навчальних закладів необхідно спрямувати 19% виділених коштів на освіту загалом; на фінансування професійних навчальних закладів необхідно спрямувати 29% виділених коштів; на фінансування загальноосвітніх навчальних закладів необхідно спрямувати 16% виділених коштів; на фінансування дошкільних навчальних закладів необхідно спрямувати 11% виділених коштів; решта 25% від загальної суми фінансування будуть спрямовані у резервний фонд.

**Висновки.** Навряд чи можна сказати, що нині є один або два заходи, що дозволяють значно збільшити рівень ВВП, тому що тільки застосування комплексу заходів здатне привести до істотних позитивних результатів. Запропонований аналіз, заснований на Байєсовому підході, лише підтверджує це. Зрозуміло, що у цьому підході є і низка вищезазначених обмежень. Технологія прогнозування впливу на ВВП варіантів фінансування закладів освіти України дає змогу зробити такі висновки:

1. Ситуативний аналіз показав, що за збільшення фінансування вищих навчальних закладів і професійно-технічних навчальних закладів на 11% (при цьому фінансування загальноосвітніх навчальних закладів і дошкільних навчальних закладів залишається незмінним) рівень ВВП зростає на 12%.

2. Порівняльний аналіз загальних тенденцій впливу фінансування освіти на ВВП показав, що максимальний рівень ВВП забезпечується такою динамікою фінансування освіти: за сталого фінансування закладів вищої освіти; збільшенням фінансування професійно-технічних закладів на 9% (з 20 до 29%); зниженням фінансування загальноосвітніх навчальних закладів на 5% (з 21 до 16%); зниженням фінансування дошкільних навчальних закладів на 7% (з 18 до 11%).

3. Структурний аналіз розподілу фінансування освіти показав, що для того, щоб показник ВВП прагнув до максимуму, необхідно дотримуватися такої структури фінансування: на фінансування вищих навчальних закладів потрібно спрямувати 19% виділених коштів від фінансування освіти загалом; на фінансування професійно-технічних навчальних закладів – 29%; на фінансування загальноосвітніх навчальних закладів – 16%; на фінансування дошкільних навчальних закладів – 11%.

#### Список літератури:

1. Beinlich I. A., Suermondt H. J., Chavez R. M., Cooper G. F. The ALARM Monitoring System: A Case Study With Two Probabilistic Inference Techniques for Belief Networks. *Proceedings of the Second European Conference on Artificial Intelligence in Medicine*, London, England, 1989. P. 247–256.
2. Cooper G. F. Current Research Directions in the Development of Expert Systems Based on Belief Networks. *Applied Stochastic Models and Data Analysis*. 1989. Vol. 5. P. 39–52.
3. Cooper G.F., Herskovits E.A. Bayesian Method for the Induction of Probabilistic Networks from Data. *Machine Learning*. 1992. Vol. 9. P. 309–347.
4. Kayaalp M., Cooper G.F. A Bayesian Network Scoring Metric That Is Based on Globally Uniform Parameter Priors. 2002. P.251–258.
5. Chavez R.M., Cooper G.F. KNET: Integrating Hypermedia and Normative Bayesian Modeling. *Machine Intelligence and Pattern Recognition*. North-Holland, Amsterdam, 1990. Vol. 9: Uncertainty in Artificial Intelligence 4. Ed. R. D. Shachter, T. S. Levitt, L. N. Kanal, J. F. Lemmer. P. 339–349.
6. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.04.2020).

#### References:

1. Beinlich I.A., Suermondt H.J., Chavez R.M., Cooper G. F. (1989) The ALARM Monitoring System: A Case Study With Two Probabilistic Inference Techniques for Belief Networks. *Proceedings of the Second European Conference on Artificial Intelligence in Medicine*, London, England, pp. 247–256.
2. Cooper G.F. (1989) Current Research Directions in the Development of Expert Systems Based on Belief Networks. *Applied Stochastic Models and Data Analysis*, vol. 5, pp. 39–52.
3. Cooper G.F., Herskovits E.A. (1992) Bayesian Method for the Induction of Probabilistic Networks from Data. *Machine Learning*, vol. 9, pp. 309–347.
4. Kayaalp M., Cooper G. F. A (2002) Bayesian Network Scoring Metric That Is Based on Globally Uniform Parameter Priors, pp. 251–258.
5. Chavez R.M., Cooper G.F. (1990) KNET: Integrating Hypermedia and Normative Bayesian Modeling. *Machine Intelligence and Pattern Recognition*. North-Holland, Amsterdam, vol. 9: Uncertainty in Artificial Intelligence 4. Ed. R. D. Shachter, T. S. Levitt, L. N. Kanal, J. F. Lemmer. P. 339–349.
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 03.04.2020).

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-10>  
УДК 336.13.02

**Кондукоцова Н.В.**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри менеджменту,  
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

**Kondukotsova Nelia**

Open International University of Human Development "Ukraine"

## **ФІНАНСОВО-БЮДЖЕТНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ**

### **FINANCIAL AND BUDGET FORECASTING AS A TOOL FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF THE REAL SECTOR OF THE ECONOMY**

*У статті обґрунтовано, що важливим напрямом реалізації бюджетної політики є удосконалення механізму проведення стратегічного планування та прогнозування показників соціального й економічного розвитку країни та її регіонів, що ґрунтується на розробленні середньо- та довгострокових бюджетних програм за врахування різноманітних сценаріїв щодо повторного спаду економічної кон'юнктури. Для з'ясування впливу податкових пільг на реальний сектор економіки було побудовано економіко-математичну модель парної регресії, що характеризує вплив кількості податкових пільг на валовий внутрішній продукт. Проведено аналіз прогнозних показників Державного бюджету на 2020–2021 рр. та дослідження трендових моделей прогнозування капітальних інвестицій в економіку України. Впровадження результатів прогнозування в процес формування фінансової політики розвитку реального сектору економіки дасть змогу сформувати необхідні інформаційні підвалини для обґрунтування напрямів реалізації зростання такого сектору.*

**Ключові слова:** фінансово-бюджетне прогнозування, реальний сектор економіки, економічне зростання, бюджетна політика, податкові пільги.

*В статті обґрунтовано, що важливим напрямом реалізації бюджетної політики є удосконалення механізму проведення стратегічного планування та прогнозування показників соціального й економічного розвитку країни та її регіонів, що ґрунтується на розробленні середньо- та довгострокових бюджетних програм за врахування різноманітних сценаріїв щодо повторного спаду економічної кон'юнктури. Для з'ясування впливу податкових пільг на реальний сектор економіки було побудовано економіко-математичну модель парної регресії, що характеризує вплив кількості податкових пільг на валовий внутрішній продукт. Проведено аналіз прогнозних показників Державного бюджету на 2020–2021 гг. и исследования трендовых моделей прогнозирования капитальных инвестиций в экономику Украины. Внедрение результатов прогнозирования в процесс формирования финансовой политики развития реального сектора экономики позволит сформировать необходимые информационные основы для обоснования направлений роста этого сектора.*

**Ключевые слова:** финансово-бюджетное прогнозирование, реальный сектор экономики, экономический рост, бюджетная политика, налоговые льготы.

*Financial regulation of the development of the real sector of the economy and increasing its performance indicators highlight the need to modernize and improve the system of forecasting financial and budgetary indicators for the medium and long term. Financial forecasting and planning should be based on the assessment of characteristics and trends of social development, taking into account the impact of different stages of economic cyclicity and economic factors that have a direct impact on the indicators of financial and budgetary stability and balance. The article substantiates that an important direction of budget policy implementation at the present time is to improve the mechanism for strategic planning and forecasting indicators of the social and economic development of the country and its regions, based on the development of medium and long-term budget programs, taking into account various scenarios regarding the recession of the economic situation, the formation of conditions and incentives for the development of an innovative economy, improving the quality indicators of human fed. To clarify the effect of tax incentives on the real sector of the economy, an economic and mathematical model of pair regression was constructed that characterizes the effect of the number of tax incentives on gross domestic product. The analysis of forecast indicators of the state budget for 2020–2021 and research of trend models for forecasting capital investments in the Ukrainian economy were carried out. To increase the effectiveness of budget forecasting and planning, it is important and necessary to increase the role of endogenous factors of economic growth, expand domestic demand, improve institutional mechanisms of budget and tax regulation, improve mechanisms for monitoring the assessment of reserves to increase the revenue of state and local budgets. The introduction of forecasting results in the process of forming a financial policy for the development of the real sector of the economy will allow the formation of the necessary informational basis for substantiating the directions and the totality of measures, the implementation of which will ensure the growth of this sector.*

**Key words:** fiscal forecasting, the real sector of the economy, economic growth, fiscal policy, tax incentives.

**Постановка проблеми.** Сучасний перебіг функціонування вітчизняної економіки характеризується загостренням нестабільності у національному госпо-

дарстві, зниженням інвестиційної активності суб'єктів господарювання, важкодоступністю коштів на фінансових ринках, ускладненням стану глобальної економіки.



Накопичені проблеми актуалізують питання наукового пошуку нових форм і механізмів фінансового управління держави, спрямованого на забезпечення висхідного зростання вітчизняної економіки та зміцнення її конкурентних позицій у світовому економічному просторі. Фінансове регулювання розвитку реального сектору економіки та підвищення показників його результативності актуалізують необхідність модернізації та вдосконалення системи прогнозування фінансово-бюджетних показників на середньо- та довгострокову перспективу. Обґрунтованість та об'єктивність прогнозування розвитку фінансової, монетарної системи, боргового навантаження, обсягів та структури капіталовкладень в економіку країни значною мірою впливають на темпи економічного зростання, рівень розвитку реального сектору економіки, показники виконання державою її основних функцій, інвестиційний клімат в країні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням функціонування та розвитку фінансового управління в системі економічного регулювання присвячені дослідження вітчизняних учених: Т. Боголіб, О. Васи́лика, С. Волосович, Ж. Гарбар, В. Гейця, А. Даниленка, В. Дем'янишина, О. Колодізева, Л. Селіверстової, В. Тропінної, В. Федосова, С. Юрія та інших. Так, зокрема, слід відзначити праці В.Д. Макогон [1], І.В. Запатріна [2], І.Я. Чугунова [3; 6], О. Зварич [4], М.Д. Пасічного [7].

Віддаючи належне глибині проведених зазначеними науковцями досліджень у сфері фінансового управління економікою, відзначимо, що останні не є вичерпними в умовах трансформації економіки в Україні та світі й потребують подальшого наукового розвитку.

**Мета статті** полягає у розвитку методологічних підходів до середньострокового фінансово-бюджетного прогнозування, що буде сприяти посиленню ефективності визначення показників доходної та видаткової частини бюджету, податкового навантаження, державного боргу і бюджетного дефіциту, підвищенню обґрунтованості значень індикаторів соціально-економічного розвитку країни.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансове прогнозування та планування доцільно будувати на оцінці характеристик та тенденції суспільного розвитку, врахуванні впливу різних етапів економічної циклічності та економічних факторів, що здійснюють безпосередній вплив на показники фінансово-бюджетної стійкості та збалансованості.

О. Зварич відзначає, що поряд із середньостроковим прогнозуванням необхідно також розглянути методологічні особливості і характеристики процесів планування та прогнозування доходів бюджету як детермінанти ефективної реалізації фінансової політики. Прогнозування та планування доходної частини бюджету відіграють чільну роль у бюджетному механізмі: саме у процесі їх здійснення дається всебічна оцінка того, який обсяг фінансових ресурсів, що залучаються за допомогою цього механізму, достатньою мірою забезпечить виконання покладених на державу функцій та завдань. Об'єктивність і результативність прогно-

зування та планування доходів бюджету справляє визначальний вплив на обсяги та структуру бюджетних видатків, а отже, і на пріоритети фінансової політики загалом [21, с. 49].

У сучасних умовах трансформації економіки зростає актуальність ґрунтовного аналізу та розроблення дієвих механізмів щодо здійснення фінансово-бюджетного прогнозування та планування. Зазначена мета передбачає прийняття довгострокової стратегії розвитку реального сектору економіки. Важливим у процесі розроблення планів розвитку країни та секторів її економіки є оцінка та врахування лагових ефектів прийняття рішень, їх адаптація до коливань економічної кон'юнктури з метою якомога кращого розкриття фінансового потенціалу.

На етапі розроблення стратегії доцільним є аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на реальний сектор економіки, рівня їх взаємодії та впливу. Обґрунтованим є виявлення основних можливостей, обмежень, тенденцій, пріоритетів соціально-економічного розвитку суспільства, основних показників розвитку бюджетної системи на середньо- та довгострокову перспективу; здійснення аналізу та розрахунку необхідного обсягу ресурсів, у тому числі фінансових, для досягнення цілей та завдань соціально-економічного розвитку країни; посилення рівня координації дій між фінансовими інститутами, що спрямовано на стимулювання темпів економічного зростання; науково-технічне, інформаційне, ресурсне та кадрове супроводження державної фінансової політики в частині сприяння збалансованому соціально-економічному розвитку [22].

Доцільним також є підвищення фінансово-економічної стійкості фінансової системи шляхом використання адаптивних інструментів мінімізації негативних наслідків економічних коливань, розрахунок показника бюджетного дефіциту на основі врахування необхідності зменшення розмірів бюджетного фінансування у валовому внутрішньому продукті, стимулювання економічного зростання та суспільного добробуту.

Наукові дослідження останніх років та практика державного фінансового регулювання економічних процесів підтверджують тісний взаємозв'язок між часткою державного боргу в структурі валового внутрішнього продукту та показниками економічного зростання. Зазвичай такий вплив є негативним, адже накопичення боргових зобов'язань в країні може призвести до обмеження споживання в середньостроковій або довгостроковій перспективі. Також характерним є зростання боргового навантаження на бюджет, що призводить до обмеження можливості державних органів влади повною мірою фінансувати пріоритетні для країни сфери. Необхідність погашення не лише тіла боргу, а й відсотків за ним за неефективного використання запозичених коштів може призвести до виникнення замкнутого кола боргу, коли в держави немає іншого виходу, як фінансувати погашення отриманих раніше позик за рахунок відкриття нових. Проте у разі використання залучених фінансових ресурсів на сти-

мулювання розвитку реального сектору економіки, формування передумов розширеного відтворення та фінансування зростання продуктивності капіталу накопичений державний борг може стати інструментом економічного зростання.

Відповідно до Положення щодо основних напрямів бюджетної політики 2019–2021 років, підвищення її ефективності спрямоване на забезпечення економічного зростання та сталого розвитку суспільства, визначення пріоритетів використання бюджетних коштів, проведення виваженої та послідовної податкової та бюджетної політики, яка розрахована на середньострокову перспективу (табл. 1).

Як свідчать дані табл. 1, основні засади бюджетної політики передбачають утримання граничного обсягу дефіциту бюджету відповідно до Маастрихських критеріїв, зниження показника граничного обсягу державного боргу у валовому внутрішньому продукті та зростання обсягів фінансування напрямів, що пов'язані із соціально-економічним розвитком. Проведений аналіз прогнозних показників Державного бюджету на 2020–2021 рр. (табл. 2), відображає зростання ВВП, темп приросту якого становитиме 11,9 відсотка у 2021 році проти 2020 року.

Для підвищення дієвості бюджетного прогнозування та планування важливим та необхідним є підвищення ролі ендегенних факторів економічного зростання, розширення обсягів внутрішнього попиту, вдосконалення інституційних механізмів бюджетно-податкового регулювання, удосконалення механізмів моніторингу оцінки резервів збільшення доходної частини державного та місцевих бюджетів, формування збалансованого бюджету в процесі економічного циклу. Вагомим показником результативності діяльності

державних фінансових інститутів стане розроблення довгострокового прогнозу бюджету на період понад 9 років (три періоди середньострокового бюджетного планування). Перспективне фінансово-бюджетне прогнозування спрямоване на посилення ролі бюджету як інструменту регулювання економіки та соціальної сфери, сприяння збалансованому економічному зростанню, оцінку можливих економічних ризиків, що впливатимуть на стійкість фінансово-бюджетної системи. Важливим завданням бюджетного прогнозування є підвищення ефективності бюджетних видатків в середньо- та довгостроковій перспективі шляхом виявлення можливостей оптимізації соціальної інфраструктури, вдосконалення механізмів фінансування надаваних послуг за рахунок коштів бюджету, встановлення чітких критеріїв та визначення рівня результативності фінансування бюджетних програм [23].

Для розвитку реального сектору економіки важливим є питання податкового навантаження. Держава в особі її органів влади з метою зниження негативного впливу певних податкових режимів на економічну динаміку використовує систему податкових пільг та преференцій. Для з'ясування впливу податкових пільг на реальний сектор економіки було побудовано економіко-математичну модель парної регресії, що характеризує вплив кількості податкових пільг на валовий внутрішній продукт (рис. 1). Як свідчать дані рис. 1, кількість податкових пільг здійснює безпосередній вплив на показники валового внутрішнього продукту ВВП, адже розрахований коефіцієнт детермінації становить 63,2 відсотка, що є досить значним для визначеного типу моделі.

Беручи до уваги сформоване рівняння регресії, що описує визначену залежність (1.1), можна дійти висно-

Таблиця 1

**Основні завдання бюджетної політики на 2020–2021 роки**

<b>Граничний обсяг дефіциту державного бюджету</b>	<b>2,2% ВВП</b>
Показник граничного обсягу державного боргу	< 56,0% ВВП
Граничний обсяг надання державних гарантій	3% доходів загального фонду Державного бюджету
Прожитковий мінімум на одну особу на місяць	з 1 січня 2019 р. – 1 853 грн. з 1 липня 2019 р. – 1 936 грн. з 1 грудня 2019 р. – 2 011 грн.
Обсяг державних капітальних вкладень на розроблення та реалізацію державних інвестиційних проектів	> 1,8 млрд. грн.
Використання коштів позик для соціально-економічного розвитку	18 млрд. грн.

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України

Таблиця 2

**Динаміка прогнозних показників Державного бюджету на 2020–2021 роки**

Показник	2020	2021	Абсолютне відхил., +/-	Темп приросту, +/-
Валовий внутрішній продукт номінальний, млрд грн.	4116,5	4606,5	490	11,9
Валовий внутрішній продукт реальний, темпи зростання, %	104	106,3	2,3	2,2
Індекс споживчих цін, %	105	104,8	-0,2	-0,2
Індекс цін виробників, %	106	105,6	-0,4	-0,4
Рівень безробіття населення віком 15–70 років	8,5	8,3	-0,2	-2,4
Середній обмінний курс гривні	31,4	31,8	0,4	1,3

Джерело: розроблено автором

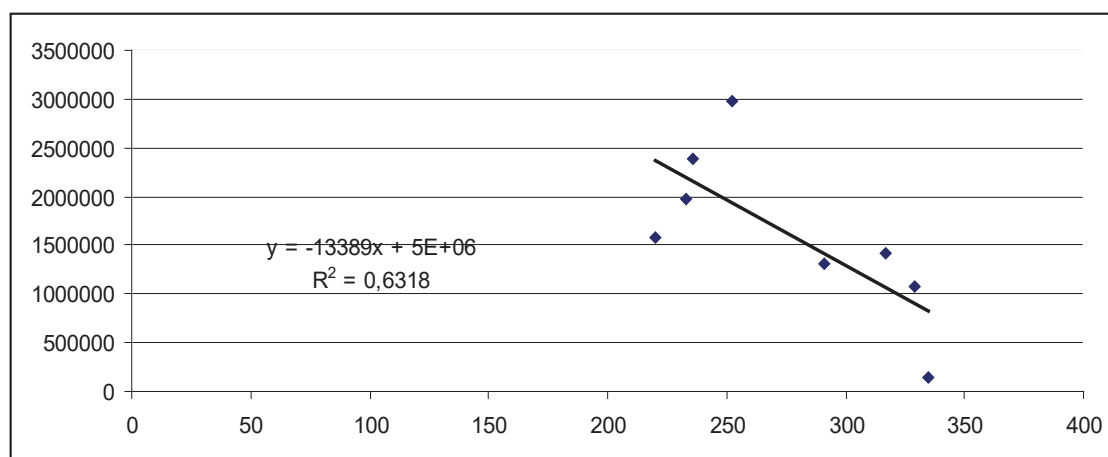


Рис. 1. Економіко-математична модель залежності ВВП від кількості податкових пільг

Таблиця 3

**Коефіцієнти детермінації трендових моделей прогнозування капітальних інвестицій в економіку України на 2020–2022 роки**

Назва моделі	Рівняння моделі	R <sup>2</sup>
<i>Обсяг капітальних інвестицій (млрд грн.) – абсолютні показники</i>		
Поліноміальна третьої степені	$y = 0,739x^3 - 4456,7x^2 + 9E+06x - 6E+09$	R <sup>2</sup> = 0,9228
Експоненціальна	$y = 3E-75e^{0,0881x}$	R <sup>2</sup> = 0,7447
Степенева	$y = 0x^{177,12}$	R <sup>2</sup> = 0,7448
Лінійна	$y = 20,891x - 41764$	R <sup>2</sup> = 0,7002
Логарифмічна	$y = 42002\ln(x) - 319237$	R <sup>2</sup> = 0,6999
<i>Частка капітальних інвестицій у ВВП (%) – відносні показники</i>		
Поліноміальна третьої степені	$y = 0,0314x^3 - 189,65x^2 + 381339x - 3E+08$	R <sup>2</sup> = 0,884
Експоненціальна	$y = 1E+55e^{-0,062x}$	R <sup>2</sup> = 0,8052
Степенева	$y = 2E+308x-124$	R <sup>2</sup> = 0,8052
Лінійна	$y = -1,2175x + 2468,4$	R <sup>2</sup> = 0,7751
Логарифмічна	$y = -2449\ln(x) + 18645$	R <sup>2</sup> = 0,7752

Джерело: розраховано автором

вку, що збільшення числа податкових пільг на одиницю приведе до зниження валового внутрішнього продукту на 8412 грн.

$$y = -8412x + 4E+06, \quad (1)$$

де  $y$  – ВВП, млн грн,

$x$  – кількість податкових пільг.

Таким чином, з метою здійснення ефективного регулюючого впливу на розвиток реального сектору економіки необхідно, щоб податкові пільги не перетворювалися на втрати бюджету, а формували дієві стимули для інвестиційно-інноваційної трансформації економіки.

В умовах трансформації економіки доцільним є запровадження довгострокового прогнозування фінансово-економічних показників, викликане необхідністю оцінки впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на бюджетну стійкість з урахуванням циклічності економічного розвитку. Проведене дослідження трендових моделей прогнозування капітальних інвестицій в економіку України відобразило можливості до зростання зазначеного показника. При цьому було проаналізовано як його номінальне значення, так і частку у ВВП,

що свідчить про їхній тісний взаємозв'язок. Коефіцієнт детермінації моделей становить від 0,7 до 0,92, що є високим показником відповідності фактичних даних до розрахункових (табл. 3).

Важливим напрямом реалізації бюджетної політики нині є удосконалення механізму проведення стратегічного планування та прогнозування показників соціального та економічного розвитку країни та її регіонів, що ґрунтується на розробленні середньо- та довгострокових бюджетних програм за врахування різноманітних сценаріїв щодо повторного спаду економічної кон'юнктури, формуванні умов та стимулів для розвитку інноваційної економіки, підвищення показників якості людського капіталу.

**Висновки.** Проведені дослідження показників фінансової політики розвитку реального сектору економіки свідчать про високий ступінь взаємозв'язку між основними параметрами фінансової системи країни та рівнем її економічного і соціального розвитку. Вибір інструментів стимулювання економічних агентів, пошук джерел залучення додаткових фінансових ре-

курсів обов'язково має корелюватися із базовими параметрами економічної динаміки та враховувати закономірності та тенденції розвитку країни.

Таким чином, важливим є розвиток методологічних підходів до середньострокового фінансово-бюджетного прогнозування, що буде сприяти посиленню ефективності визначення показників доходної та видаткової частини бюджету, податкового навантаження, державного боргу і бюджетного дефіциту, підвищення обґрунтованості значень індикаторів соціально-економічного

розвитку країни. Планування та прогнозування розвитку реального сектору економіки має стати підґрунтям необхідності розбудови єдиної цілісної системи документів державного стратегічного планування, інтеграції до неї планів діяльності центральних органів виконавчої влади та розроблення науково-методичних рекомендацій щодо впровадження їх у практику фінансового регулювання, орієнтованого на результат та узгодженого з принципами середньострокового бюджетного планування.

#### Список літератури:

1. Макогон В. Бюджетна стратегія соціально-економічного розвитку країни. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 1. С. 74–82.
2. Запатріна І.В. Бюджет розвитку як інструмент економічного зростання. *Наукові праці НДФІ*. 2006. Вип. 2. С. 73–75.
3. Чугунов І.Я., Брижан К.В. Бюджетна політика в умовах трансформації економіки. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 32(1). С. 241–251.
4. Зварич О. Середньострокове бюджетне прогнозування як складова бюджетного процесу. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2011. № 5. С. 44–58.
5. Лібанова Е.М., Хвесик М.А. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / ДУ ІЕПСР НАН України. Київ, 2014. 776 с.
6. Чугунов І., Мярковський А. Бюджетна політика як складник соціально-економічного розвитку країни. *Вісник КНТЕУ*. 2010. № 5. С. 5–15.
7. Пасічний М.Д. Бюджетне регулювання соціально-економічного розвитку країни в період посткризового відновлення. *Бізнес Інформ*. 2012. № 5. С. 219–223.

#### References:

1. Makohon V. (2017) Biudzhetna stratehiia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krainy [Budget strategy of socio-economic development of the country]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, no.1, pp. 74–82.
2. Zapatrina I.V. (2006) Biudzheth rozvytku yak instrument ekonomichnoho zrostannia [Development budget as a tool for economic growth]. *Naukovi pratsi NDFI*, vol. 2, pp. 73–75.
3. Chuhunov I.Ya. (2017) Biudzhetna polityka v umovakh transformatsii ekonomiky [Budget policy in the context of economic transformation]. *Ekonomichni visnyk universytetu*, vol. 32(1), pp. 241–251.
4. Zvarych O. (2011) Serednostrokovye biudzhethne prohnozuvannia yak skladova biudzhethnoho protsesu [Medium-term budget forecasting as a component of the budget process]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, no. 5, pp. 44–58.
5. Libanova E.M., Khvesyk M.A. (2014) Sotsialno-ekonomichnyi potentsial staloho rozvytku Ukraïny ta її rehioniv: natsionalna dopovid [Socio-economic potential of sustainable development of Ukraine and its regions: a national report]. Kyiv: *DU IEPSR NAN Ukraïny*. (in Ukrainian).
6. Chuhunov I., Miarkovskyi A. (2010) Biudzhetna polityka yak skladova sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krainy [Budget policy as a component of socio-economic development of the country]. *Visnyk KNTEU*, no. 5, pp. 5–15.
7. Pasichnyi M.D. (2012) Biudzhethne rehuliuвання sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krainy v period postkryzovoho vidnovlennia [Budget regulation of socio-economic development of the country in the post-crisis recovery]. *Biznes Inform*, no. 5, pp. 219–223.



**Холявко Н.І.**кандидат економічних наук, доцент,  
Чернігівський національний технологічний університет**Kholiavko Nataliia**

Chernihiv National University of Technology

**ІНДИКАТОРИ ОЦІНКИ ТА МОНІТОРИНГУ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ В  
ЧОТИРИКУТНИХ QUADRUPLE HELIX****INDICATORS FOR EVALUATION AND MONITORING OF THE EFFECTIVENESS  
OF HIGHER EDUCATION INTEGRATION INTO THE QUADRUPLE HELIX MODEL**

*Процеси становлення інформаційної економіки в Україні зумовлюють трансформацію діяльності закладів вищої освіти, висуваючи вимоги щодо рівня їхньої гнучкості й оперативності реакції на екзогенні виклики. Забезпечення конкурентоспроможності освітніх закладів у нових соціально-економічних умовах потребує модернізації їхньої освітньої, дослідницької та інноваційної діяльності, зокрема в напрямі приведення їх у відповідність до потреб реального сектору економіки, громадськості та держави загалом. Це передбачає необхідність проведення оцінки фактичного рівня й ефективності інтеграції вищої освіти в чотирикутний Quadruple Helix. Сукупність індикаторів такої оцінки доцільно розподілити в групи параметрів, що характеризують результати освітньої і науково-дослідної діяльності вітчизняних університетів.*

**Ключові слова:** система вищої освіти, заклад вищої освіти, модель Quadruple Helix, стейкхолдери, партнерство, моніторинг, індикатори оцінки.

*Процессы становления информационной экономики в Украине обуславливают трансформацию деятельности высших учебных заведений, выдвигая требования к уровню их гибкости и оперативности реакции на экзогенные вызовы. Обеспечение конкурентоспособности образовательных учреждений в новых социально-экономических условиях требует модернизации их образовательной, исследовательской и инновационной деятельности, в частности в направлении приведения их в соответствие с потребностями реального сектора экономики, общественности и государства в целом. Это предполагает необходимость проведения оценки фактического уровня и эффективности интеграции высшего образования в четырехугольник Quadruple Helix. Совокупность индикаторов такой оценки целесообразно распределить в группы параметров, характеризующих результаты образовательной и научно-исследовательской деятельности отечественных университетов.*

**Ключевые слова:** система высшего образования, учреждение высшего образования, модель Quadruple Helix, стейкхолдеры, партнерство, мониторинг, индикаторы оценки.

*The processes of establishment of the information economy in Ukraine determine the transformation of the activities of higher education institutions, making demands on the level of their efficiency and flexibility in response to exogenous challenges. In particular, such challenges are: dynamization of socio-economic processes; transformation of knowledge into productive force and commodity; dissemination of information and communication technologies; development of global information area; virtualization of workplaces; problems of information security ensuring; problems in the sphere of protection of intellectual property rights. Ensuring the competitiveness of higher education institutions in the new social and economic conditions requires the modernization of universities' educational, research and innovation activities, in particular in the direction of bringing them in line with the needs of the real sector of the economy, civil society, and government. This implies the assessment of the actual level and effectiveness of the integration of higher education into the Quadruple Helix model. The set of indicators of such assessment are divided into two groups: 1) the parameters that characterize the results of educational activity of domestic universities (adequacy of professional skills and competencies of students to the requirements of employers), and 2) the parameters that characterize the results of research activity of Ukrainian higher education institutions (adequacy of R&D results to the needs of business, government, civil society). The monitoring on a basis of such indicators allows, firstly, determining the key trends in the development of the national higher education system; secondly, identifying the main problematic aspects of the integration of higher education into the Quadruple Helix model; thirdly, suggesting the directions of intensifying the partnership of higher education institutions with stakeholders within the Quadruple Helix model. The results presented in the article are a logical continuation of research in the framework of the scientific project "Integrated model of competitive higher education in Ukraine under the Quadruple Helix Concept".*

**Key words:** higher education system, higher education institution, Quadruple Helix model, stakeholders, partnership, monitoring, evaluation indicators.

**Постановка проблеми.** В умовах діджиталізації національної економіки спостерігається суттєве зростання ролі вищої освіти як знаннегенеруючої системи, що здійснює підготовку висококваліфікованих кадрів, проводить якісні наукові дослідження й ініціює інно-

ваційні проекти. Однак досягнення позитивних синергетичних ефектів від діяльності закладів вищої освіти потребує налагодження їхньої довгострокової співпраці з широким колом стейкхолдерів із різних секторів: державного, підприємницького, громадського. З науко-

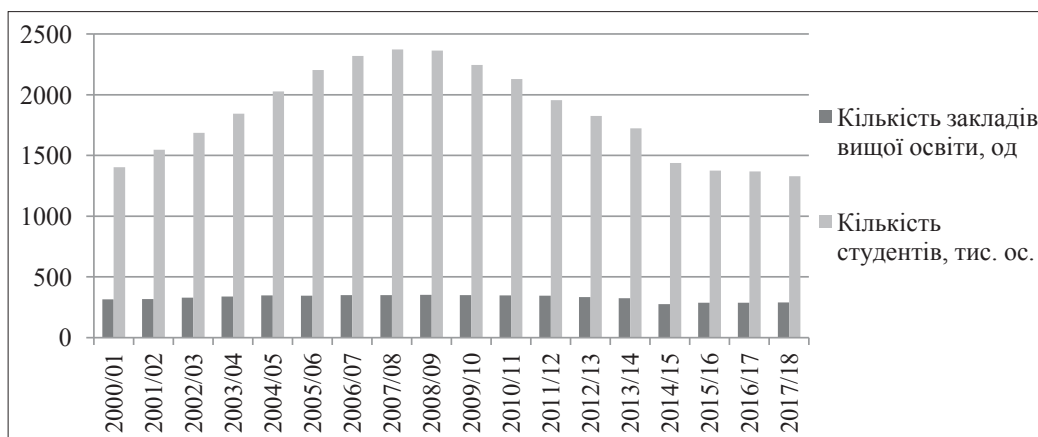


Рис. 1. Динаміка кількості закладів вищої освіти та чисельності їх студентів

Джерело: побудовано автором на основі [12]

вого і практичного погляду інтерес становить моніторинг результатів такої співпраці й оцінка ефективності інтеграції вищої освіти в ланцюжок «уряд – бізнес – громада». Останнє зумовлює вибір теми цієї статті та обґрунтовує її актуальність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У процесі виконання наукової роботи «Інтегрована модель конкурентоспроможної вищої освіти в Україні за концепцією Quadruple Helix» колективом учених сформовано концептуальні засади розроблення й імплементації відповідної моделі [13]. У межах такої моделі обґрунтовано перспективність налагодження довгострокового партнерства стейкхолдерів. Для дослідження зазначеного партнерства використано методологічні положення концепції Quadruple Helix. Зокрема, пропозиції Г. Іцковіца і Л. Лейдерсдорфа щодо функціонування потрійної спіралі Triple Helix [5–7] – «уряд – університети – промисловість». Заслугою Е. Караянніса та Д.Кембелла є доповнення моделі четвертим елементом – громадськістю [1–3]. Наукові та прикладні аспекти концепції Quadruple Helix підтримуються та розвиваються Р. Яусоном [11], Г. Ву Парком [10], С. Порлецца, С. Колапінто [4], А. Оскаром та ін. [8].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Поглибленого наукового опрацювання потребують питання ідентифікації параметрів оцінки процесу залучення закладів вищої освіти до партнерства зі стейкхолдерами (урядом, бізнесом, громадськістю) в рамках інтегрованої моделі конкурентоспроможної вищої освіти.

**Метою статті** є формування системи індикаторів моніторингу ефективності інтеграції вищої освіти в чотирикутник Quadruple Helix («уряд – бізнес – вища освіта – громадськість»).

**Виклад основного матеріалу.** Вирішення поставленої мети дослідження потребує застосування комплексного підходу. На нашу думку, ступінь інтегрованості закладів вищої освіти у чотирикутник Quadruple Helix можна визначити на основі аналізу сукупності показників, що характеризують результати їх освітньої,

дослідницької та інноваційної діяльності. Високий ступінь інтегрованості у даному контексті означає відповідність обсягів та професійної структури випускників університетів запиту реального сектору економіки, а також формування закладами вищої освіти у майбутніх фахівців актуальних на сучасному ринку праці навичок і компетенцій. Аналіз параметрів дослідницької діяльності університетів дасть змогу оцінити практичну цінність отриманих результатів, їх комерційну привабливість і адекватність вимогам підприємницького, державного, громадського секторів.

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що актуальною тенденцією розвитку сучасної системи вищої освіти України є оптимізація мережі закладів вищої освіти. При цьому слід зазначити, що до 2009/2010 н.р. для країни характерною була тенденція зростання кількості вищих навчальних закладів III–IV рівнів акредитації: з 149 в 1990/1991 н.р. до 353 у 2008/2009 н.р. Політика оптимізації, що супроводжується об'єднанням потенціалів і потужностей освітніх установ, призвела до функціонування в країні 289 закладів вищої освіти III–IV рівнів акредитації станом на 2017/2018 н.р [12] (рис. 1). Збільшення кількості освітніх закладів в країні в період до 2010 р. було зумовлено зростаючим попитом населення на послуги вищої освіти. Однак ускладнення демографічної ситуації негативно вплинуло на чисельність студентського контингенту, що особливо яскраво проявляється починаючи з 2008/2009 н.р.

Ступінь інтегрованості закладів вищої освіти у чотирикутник Quadruple Helix проявляється значною мірою в параметрах фінансування освітньої системи, зокрема у розрізі його джерел. Ключові показники фінансування вищої освіти за рахунок коштів державного бюджету наведено в табл. 1.

Одним із основних джерел фінансування закладів вищої освіти є плата за надані освітні послуги. Структура студентів вищих навчальних закладів III–IV рівнів акредитації охарактеризована даними табл. 2. У 2017/2018 навчальному році до закладів вищої освіти III–IV рівнів акредитації прийнято 264 448 ос.

(392 012 ос. у 2010/2011 навчальному році), з яких навчалися за рахунок:

– державного бюджету – 121 495 ос., тобто 45,9% вступників студентів (173 916 чоловік, тобто 44,4% – в 2010/2011 навчальному році);

– місцевого бюджету – 3 186 ос., тобто 1,2% (4876 осіб, тобто 1,2% – у 2010/2011 навчальному році);

– юридичних осіб – 492 ос., тобто 0,2% (942 особи, тобто 0,2% – у 2010/2011 навчальному році);

– фізичних осіб – 139 275 ос., тобто 52,7% (212 278 осіб, тобто 54,2% – у 2010/2011 навчальному році) [12].

У сучасних умовах становлення інформаційної економіки особливо зростає роль вищої освіти як системи,

Таблиця 1

## Фінансування вищої освіти в Україні

Рік	Витрати державного бюджету на вищу освіту, млн. грн.	Частка в сукупних державних витратах	Частка у ВВП, %
2000	2 285,5	4,7	1,3
2005	7 934,1	5,7	1,8
2009	20 966,3	6,8	2,3
2010	24 998,4	6,6	2,3
2011	26 619,6	6,4	2,0
2012	21 058,1	6,3	2,0
2015*	30 981,8	4,6	1,6
2016*	35 233,6	4,2	1,5
2017*	38 681,1	3,7	-
2018*	-	-	-

Примітка: \* – без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: складено автором на основі [12]

Таблиця 2

## Структура студентів закладів вищої освіти III–IV рівнів акредитації в розрізі джерел фінансування їх навчання

Навчальний рік	2010/11	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	Темп приросту, 2017/2018 до 2010/2011
Усього студентів, ос.	381362	291647	259904	253217	264448	-30,66
у тому числі навчаються за рахунок:						
державного бюджету	170616	147502	134194	126839	121495	-28,79
місцевих бюджетів	3360	2615	2864	2776	3186	-5,18
юридичних осіб	941	763	765	651	492	-47,71
фізичних осіб	206445	140767	122081	122951	139275	-32,54
Питома вага студентів (%), які навчаються за рахунок:						
державного бюджету	44,8	50,5	51,6	50,0	45,9	2,46
місцевих бюджетів	0,9	0,9	1,1	1,1	1,2	33,3
юридичних осіб	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	0
фізичних осіб	54,1	48,3	47,0	48,6	52,7	-2,59

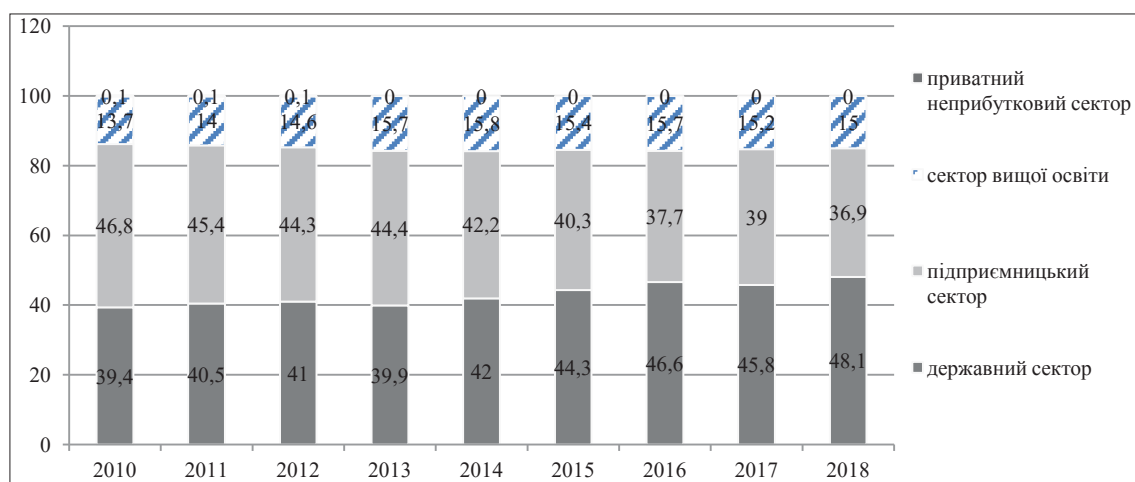
Джерело: складено автором на основі [12]

Таблиця 3

## Динаміка параметрів потенціалу та потужності сектору вищої освіти в розвитку наукової діяльності в Україні

Параметр	2015	2016	2017	2018
Кількість організацій, які здійснювали наукові дослідження і розробки, од.	151	153	146	142
Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, ос.	39670	20717	17724	16246
Фінансування внутрішніх витрат на виконання наукових досліджень і розробок, тис.грн.	590631,6	725496,3	975804,3	1120163,2
Внутрішні поточні витрати на виконання фундаментальних наукових досліджень, тис. грн.	217298,4	240442,6	360819,1	380355,0
Внутрішні поточні витрати на виконання прикладних наукових досліджень, тис. грн.	265771,2	353690,2	443343,3	513120,6

Джерело: [12]



**Рис. 2. Розподіл організацій, підприємств та установ, що виконували наукові і науково-технічні роботи, за секторами діяльності, %**

Джерело: [12]

спроможної до генерації інновацій та проведення високоякісних наукових досліджень [9]. Дані табл. 3 характеризують внесок закладів вищої освіти в розвиток наукової діяльності в країні.

За динамікою статистичних даних табл. 4 можна простежити залученість представників різних секторів за моделлю Quadruple Helix до науково-дослідної діяльності в країні.

Зокрема, 142 із 950 організацій, які виконують наукові та науково-технічні роботи, належать саме до сектору вищої освіти. У середньому близько 14–15,5% усіх організацій, підприємств та установ, що виконували наукові і науково-технічні роботи в Україні, є закладами вузівського сектору науки. Маємо відзначити, що наведені на рис. 2 співвідношення в секторальній структурі загалом відповідають середньоєвропейським показникам.

Значний потенціал сектору вищої освіти в розвитку науково-технічної діяльності в країні пояснюється передусім його потужним кадровим потенціалом. Із табл. 5–6 видно, що близько 20% працівників (18,4% у 2018 р.; 37,04% у 2010 р.), задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, працює у секторі вищої освіти. Станом на 2018 р. із 16 246 осіб цього сектору 2559 (тобто 15,75%) були докторами науки, 6487 (39,9%) – кандидатами наук [12]. Вагома частка співробітників університетів із науковими ступенями та вченими званнями поряд із педагогічною діяльністю займаються проведеннями досліджень. Зокрема, як засвідчують дані, акумульовані Державною службою статистики України, більше 80% працівників-сумісників, які виконують наукові та науково-технічні роботи, є представниками саме сектору вищої освіти [12].

Таблиця 4

**Динаміка чисельності організацій, які виконують наукові дослідження і розробки, од.**

	2005	2010	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Усього	1510	1303	1143	999	978	972	963	950
Державний сектор	501	514	456	419	433	453	441	457
Підприємницький сектор	837	610	507	422	394	366	376	351
Сектор вищої освіти	172	178	180	158	151	153	146	142
Приватний неприбутковий сектор	-	1	-	-	-	-	-	-

Джерело: [12]

Таблиця 5

**Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, за секторами діяльності, ос.**

Рік	Усього	Державний сектор	Підприємницький сектор	Приватний неприбутковий сектор	Сектор вищої освіти	Питома вага сектору вищої освіти, %
2010	182484	57055	57831	10	67588	37,04
2015	122504	45835	36999	–	39670	32,38
2016	97912	41662	35533	–	20717	21,16
2017	94274	39701	36849	–	17724	18,8
2018	88128	39553	32329	–	16246	18,4

Джерело: [12]



Систематизуючи, можемо відзначити, що кадровий аспект, який реалізується сектором вищої освіти у межах моделі Quadruple Helix, проявляється в такому, як:

1) підготовка університетами фахівців, спроможних до ефективної реалізації власної професійної кар'єри в умовах інформаційної економіки (кадрів, які володіють практичними навичками з роботи з сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями, спроможних оперувати величезними масивами інформаційних ресурсів та генерувати інноваційні ідеї, доводячи їх до стадії комерціалізації);

2) формування закладами вищої освіти креативних майбутніх підприємців із компетенціями із заснування бізнесу у сферах інформації та комунікацій і успішного його просування й розвитку;

3) отримання синергетичних ефектів від залучення університетських учених та студентів до виконання наукових і науково-технічних робіт;

4) забезпечення науково-технічної та дослідницької діяльності в країні висококваліфікованими дослідниками вченими (табл. 7).

Поряд із цим ми переконані, що потужність сектору вищої освіти в науково-технічній діяльності на рівні країни загалом не обмежується лише кадровими

асpekтами. Щорічно у межах фундаментальних, прикладних і госпдоговірних проектів закладами вищої освіти проводяться дослідження, результатами яких виявляються винаходи, створення нових видів техніки, матеріалів, ресурсозберігаючих технологій тощо. Загалом кількість організацій, які виконують наукові та науково-технічні роботи в Україні, скоротилося із 1490 у 2000 р. до 950 – у 2018 р. При цьому близько половини цих організацій функціонували в галузі технічних наук (транспорт, будівництво, архітектура) і значна частина – у галузі природничих наук (фізико-математичних, хімічних, біологічних, геологічних, географічних, сільськогосподарських, ветеринарних, медичних та фармацевтичних наук). Із сукупної чисельності організацій, які здійснювали наукові та науково-технічні роботи, у 2018 р. 36,9% відносилися до підприємницького сектору, 48,1% – державного сектору, 15% – сектору вищої освіти і 0,1% – приватного неприбуткового сектору [12]. Сектор вищої освіти займає чільне місце у структурі виконавців наукових і науково-технічних робіт (за однозначного превалювання ролі підприємницького сектору). Окрім суто прикладних результатів, дослідницька діяльність учених університетів своїм результатом має генерування нових методів і наукових

Таблиця 6

**Структура працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, у розрізі секторів діяльності, ос.**

2018 р.	Усього	У тому числі мають освіту					
		вищу	з них				інші рівні освіти (крім вищої)
			доктори наук	доктори філософії (кандидати наук)	магістри (спеціалісти)	бакалаври (молодші бакалаври, молодші спеціалісти)	
<b>Усього</b>	<b>88128</b>	<b>76455</b>	<b>7043</b>	<b>18806</b>	<b>43291</b>	<b>7315</b>	<b>11673</b>
у тому числі:							
державний сектор	39553	35110	4256	11246	17185	2423	4443
підприємницький сектор	32329	25737	228	1073	20279	4157	6592
сектор вищої освіти	16246	15608	2559	6487	5827	735	638
приватний							
неприбутковий	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: [12]

Таблиця 7

**Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, за галузями наук за секторами діяльності у 2018 р., ос.**

Усього	Усього	У тому числі					
		природничі науки	технічні науки	медичні науки	сільсько-господарські науки	суспільні науки	гуманітарні науки
	88128	21805	43423	5461	7428	6968	3043
за секторами діяльності:							
державний	39553	13933	8374	4657	5972	4113	2504
підприємницький	32329	3794	27750	193	489	43	60
вищої освіти	16246	4078	7299	611	967	2812	479
приватний							
неприбутковий	—	—	—	—	—	—	—

Джерело: [12]

теорій, що не мають недооцінюватися в силу своєї нематеріальності та неспроможності приносити позитивні фінансові результати у короткостроковому періоді, оскільки вони закладають основи якісної трансформації соціально-економічної системи.

До актуальних проблем взаємодії суб'єктів у межах чотирикутника Quadruple Helix є порушення або подекуди навіть практично цілковита відсутність ефективної комунікації науковців університетів із представниками підприємницького сектору. Повноцінний інноваційний процес не завершується генерацією нестандартної креативної ідеї, а має продовжуватися патентуванням винаходів і доходити до стадії комерціалізації новацій.

Найбільша кількість патентів на винаходи в Україні видається за такими класами, як: медицина, ветеринарія, гігієна, органічна хімія, сільське господарство, лісництво, тваринництво, полювання, риболовля. При цьому більшість національних заявників отримують патенти на винаходи за класами: медична техніка (100 патентів на винаходи у 2018 р.), вимірювання (89), харчова хімія (86), лікарські препарати (77), спеціальні машини (102), хімічні технології (66). Найбільш активними заявниками та отримувачами охоронних документів є юридичні особи, що функціонують у сфері освіти – 542 патенти на винаходи (728 заявок), 3456 патентів на корисні моделі (3713 заявок) [12].

Таблиця 8

**Динаміка кількості зареєстрованих договорів щодо розпоряджання майновими правами на об'єкти промислової власності**

Вид договору	Кількість реєстрацій			
	Винаходи	Корисні моделі	Промислові зразки	Знаки для товарів і послуг
<b>2010</b>				
<b>Усього</b>	<b>223</b>	<b>197</b>	<b>70</b>	<b>1395</b>
невиключні ліцензії	5	13	4	133
виключні ліцензії	4	6	1	54
одиничні ліцензії	–	–	–	3
передача права	75	55	65	1205
«відкриті» ліцензії	139	123	–	–
<b>2017</b>				
<b>Усього</b>	<b>122</b>	<b>116</b>	<b>125</b>	<b>1747</b>
невиключні ліцензії	3	15	15	119
виключні ліцензії	3	6	2	22
одиничні ліцензії	–	–	–	1
передача права	94	69	108	1605
«відкриті» ліцензії	22	26	–	–

Джерело: [12]

Таблиця 9

**Динаміка обсягів фінансування внутрішніх витрат на виконання наукових досліджень і розробок за секторами діяльності, тис. грн.**

	2005	2010	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Усього</b>	<b>5160399,8</b>	<b>8107057,4</b>	<b>10320327,9</b>	<b>11001889,5</b>	<b>11530697,5</b>	<b>13379292,4</b>	<b>16773724,5</b>
державний сектор	1556935,1	3087817,3	3905861,2	3728725,8	3672219,4	7788641,7	5845805,3
підприємницький сектор	3359716,8	4488311,1	5820171,2	6682532,1	7132981,8	4614846,4	9807756,0
сектор вищої освіти	243747,9	530708,9	594295,5	590631,6	725496,3	975804,3	1120163,2

Джерело: [12]

Таблиця 10

**Структура валових витрат на виконання наукових досліджень і розробок за видами витрат, у розрізі секторів діяльності, тис. грн.**

2018 р.	Внутрішні витрати				
	внутрішні поточні витрати	у тому числі		капітальні витрати	у тому числі устаткування
		витрати на оплату праці	інші поточні витрати		
<b>Усього</b>	<b>16009286,2</b>	<b>8553041,3</b>	<b>7456244,9</b>	<b>764438,3</b>	<b>587994,4</b>
<i>за секторами діяльності:</i>					
державний сектор	5644518,4	3913515,2	1731003,2	201286,9	161066,0
підприємницький сектор	9316306,6	3879321,8	5436984,8	491449,4	359912,8
сектор вищої освіти	1048461,2	760204,3	288 256,9	71702,0	67015,6

Джерело: [12]

Сектор вищої освіти протягом останніх років стабільно демонструє однозначне лідерство серед інших секторів економіки за обсягами патентування результатів науково-дослідної діяльності. Згідно з офіційними даними Державної служби статистики України, суб'єкти сектору вищої освіти подано близько 6,6 тис. заявок на винаходи і корисні моделі, що становить більше 88% сукупної чисельності заявок від національних заявників (для порівняння: у вказаному році частка промислових підприємств у загальній кількості заявок на отримання патентів становила 3,7%) [12]. Нині вітчизняні реалії показують значні прогалини в питанні захисту прав інтелектуальної власності. Незважаючи на наявність чинного законодавства у цій царині, на практиці його основні положення не повною мірою дотримуються, а факти їх порушення довести виявляється достатньо проблематично. За таких умов ускладнюються відносини між суб'єктами купівлі/продажу ліцензій на комерційне використання запатентованих винаходів та інновацій.

Якісна сторона результативності науково-дослідної діяльності закладів вищої освіти України, на жаль, виявляється проблемною. Динаміка сукупної чисельності зареєстрованих договорів щодо розпоряджання майновими правами на об'єкти промислової власності представлена даними табл. 8. За офіційною інформацією можемо відмітити негативну тенденцію до поступового скорочення кількості реєстрацій договорів щодо розпорядження правами на запатентовані винаходи та корисні моделі. Безперечно, ця тенденція носить стримуючий характер у контексті розгляду процесів інтеграції суб'єктів у ланцюжок «держава – підприємництво – вища освіта – громадськість».

Проблематичними також є аспекти комерціалізації результатів університетських досліджень у реальному секторі економіки. Саме ці аспекти є найбільш показовими з погляду оцінки ступеня інтегрованості вищої освіти у чотирикутник Quadruple Helix. За статистичними обстеженнями встановлено, що тільки близько 5,9% підприємств із технологічними інноваціями здійснювали інноваційне співробітництво із закладами вищої освіти [12]. Це враховуючи високу перспективність комерціалізації для всіх стейкхолдерів. Адже комерціалізація результатів наукових досліджень забезпечує, з одного боку, надходження фінансових ресурсів до бюджету університету, а з іншого – оновлення технологій, методів і способів організації, управління бізнесом, удосконалення виробничого процесу, зниження витрат виробництва, підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на світовому ринку тощо.

Нерозвиненість діалогу між секторами вищої освіти та бізнесу обтяжує проблему комерціалізації дослідницьких результатів університетів. Нерідко обсяги патентування розглядаються науково-педагогічними працівниками виключно як елемент звітності та/або інструмент підвищення власних рейтингових позицій в університеті. Проблема криється саме в тому, що

підприємці здебільшого залишаються недостатньо поінформованими про новітні винаходи, здійснені вітчизняними науковцями. Таким чином, це можна розглядати як проблемний аспект із позицій інноваційного розвитку національної економіки, оскільки спричинює розрив ланцюжка інноваційного процесу.

Окреслені вище труднощі посилюються проблемами фінансового характеру. Саме у секторі вищої освіти спостерігаються найменші показники фінансування науково-технічних робіт (табл. 9). Аналогічні тенденції виявляємо також під час аналізу динаміки показників внутрішніх поточних витрат на наукові та науково-технічні роботи, виконані власними силами наукових організацій: 1) сумарно найменші витрати здійснюють саме суб'єкти сектору вищої освіти; 2) переважання внутрішніх витрат на прикладні дослідження над витратами на фундаментальні дослідницькі проекти [12].

Лівова частка витрати на виконання наукових досліджень і розробок припадає на оплату праці. Водночас частка внутрішніх витрат на устаткування є найменшою – причому по всіх секторах національної економіки, що підтверджується офіційними даними, зведеними в табл. 10.

Фінансові проблеми слід розглядати з кількох ракурсів:

- перший і найбільш очевидний, виходячи з проаналізованих статистичних даних, – недостатність фінансування науково-дослідної діяльності закладів вищої освіти;

- другий – неоптимізованість структури витрат на науково-технічні роботи, зокрема превалювання витрат на оплату праці та оплату житлово-комунальних послуг, тоді як питома вага витрат на обладнання дослідницьких лабораторій і придбання сучасного спеціалізованого програмного забезпечення, необхідного для ефективного високоякісного проведення досліджень, залишається вкрай низькою;

- третій і особливо гострий – ефективність використання та окупність витрат на науково-технічні роботи, що пов'язано зі згаданими вище проблемами комерціалізації результатів науково-дослідної діяльності університетів.

Серед перспективних напрямів посилення ролі закладів вищої освіти у чотирикутнику Quadruple Helix варто визначити активізацію діяльності та сприяння підвищенню ефективності функціонування локальних інноваційних центрів при університетах. Формування нових і посилення потенціалу існуючих науково-технічних кластерів, технопарків, технополісів має здійснюватися за орієнтирами мінімізації витрат, досягнення продуктивної зайнятості, підвищення продуктивності праці, впровадження новітніх технологій і розвитку сучасних систем трансферу знань. Вищезазначене, у свою чергу, ґрунтується і вимагає впровадження професійної системи менеджменту, що має закладати основу технологічного, економічного і соціального прогресу.

**Висновки.** Таким чином, проведене дослідження дає змогу зробити такі висновки. До ключових тенденцій розвитку сучасної системи вищої освіти України відносяться: диверсифікація джерел фінансування діяльності закладів вищої освіти III–IV рівнів акредитації; поширення тенденцій навчання протягом життя; збільшення частки населення з вищою освітою; переважання обсягів підготовки студентів з економічним, педагогічним і юридичними напрямками над чисельністю студентів, що навчаються за технічними спеціальностями; оптимізація мережі освітніх закладів; зростання внеску закладів вищої освіти в інноваційний розвиток національної економіки; нарощування обсягів патентування об'єктів інтелектуальної власності; задовільне кадрове забезпечення навчального процесу; поступове збільшення кількості іноземних студентів та ін.

Однією з основних проблем розвитку закладів вищої освіти є недостатня узгодженість їхньої діяльності із запитами та вимогами бізнесу, держави та громадськості (як суб'єктами моделі Quadruple Helix). Це проявляється в показниках молодіжного безробіття в Україні, а також у недостатності фінансування освітніх

закладів, що спричинює низькі темпи оновлення матеріально-технічної бази та інфраструктури університетів.

Напрямами вирішення окреслених проблем є: впровадження дієвих механізмів збалансування обсягів підготовки висококваліфікованих фахівців з реальними запитами національної економіки; розширення господарської тематики університетів; зближення академічної науки, сфери вищої освіти і підприємницького сектору; інтеграція в глобальний освітній простір; підвищення ефективності науково-дослідної діяльності університетів та інститутів; активізація трансферу і комерціалізації результатів наукових досліджень учених; диверсифікація освітніх послуг вищих навчальних закладів; удосконалення фінансового механізму; розширення джерел фінансування діяльності університетів. На загальнодержавному рівні вимагають розроблення і впровадження дієві моделі й механізми зближення вищої освіти, науки, підприємств та державного сектору з метою максимізації отримуваних суспільством синергетичних ефектів від взаємодії. Пріоритетом є реалізація механізмів комерціалізації і трансферу знань, технологій, інформації, інновацій, винаходів та інших результатів наукових досліджень у реальний сектор національної економіки.

#### Список літератури:

1. Carayannis E.G., Campbell D.F. 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*. 2009. № 46(3–4). P. 201–234.
2. Carayannis E.G., Campbell D.F.J. Mode 3 Knowledge Production 1 in Quadruple Helix Innovation Systems. *Springer Briefs in Business*. 2012. № 7. 63 p.
3. Carayannis E., Grigoroudis E. Quadruple Innovation Helix and Smart Specialization: Knowledge Production and National Competitiveness. *Foresight and STI Governance*. 2016. Vol. 10, no 1. P. 31–42.
4. Colapinto C., Porlezza C. Innovation in creative industries: from the quadruple helix model to the systems theory. *Journal of the Knowledge Economy*. 2012. № 3(4). P. 343–353.
5. Etzkowitz H. Triple Helix Innovation: Industry, University, and Government in Action, London and New York: Routledge, 2008.
6. Etzkowitz H., Dizisah J. Triple Helix Circulation: the heart of innovation and development. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*. 2008. № 7(3). P. 101–115.
7. Leydesdorff L. The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-tuple of helices: Explanatory models for analysing the knowledge-based economy? *Journal of the Knowledge Economy*. 2012. № 3(1). P. 25–35.
8. Oscar A., Monterino S., Thomshon M. A Growth Model for the Quadruple Helix Innovation Theory. *Journal of Business Economics and Management*. 2010. № 13(4). P. 1–31.
9. Vdovenko N., Deriy J., Seliverstova L., Kurmaiev P. (2019) Formation of the information economy: Organizational and financial aspects. *Journal of Supply Chain Management*, 8(4), 956–961.
10. Woo Park H. Transition from the Triple Helix to N-Tuple Helices? An interview with Elias G. Carayannis and David F. J. Campbell. *Scientometrics*. 2014. № 99. P. 203–207.
11. Yawson R.M. The Ecological System of Innovation: A New Architectural Framework for a Functional Evidence-Based Platform for Science and Innovation Policy. *The Future of Innovation Proceedings of the XXIV ISPIM 2009 Conference*. Vienna, Austria. June 21–24, 2009.
12. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
13. Холявко, Н.І., Вербицька А.В., Децюк Т.М. Концептуалізація блоків інтегрованої моделі конкурентоспроможної вищої освіти України за концепцією Quadruple Helix. *Інтелект XXI*. 2019. № 4. С. 107–116.

#### References

1. Carayannis E.G., Campbell D.F. (2009) 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, no. 46(3–4), pp. 201–234.
2. Carayannis E.G., Campbell D.F.J. (2012) Mode 3 Knowledge Production 1 in Quadruple Helix Innovation Systems. *Springer Briefs in Business*, no 7, pp. 63.
3. Carayannis E., Grigoroudis E. (2016) Quadruple Innovation Helix and Smart Specialization: Knowledge Production and National Competitiveness. *Foresight and STI Governance*, no.10(1), pp. 31–42.
4. Colapinto C., Porlezza C. (2012) Innovation in creative industries: from the quadruple helix model to the systems theory. *Journal of the Knowledge Economy*, no. 3(4), pp. 343–353.



5. Etzkowitz H. (2008) Triple Helix Innovation: Industry, University, and Government in Action, London and New York: Routledge.
6. Etzkowitz H., Dizisah J. (2008) Triple Helix Circulation: the heart of innovation and development. International Journal of Tecnology Management and Sustainable Development, no. 7(3), pp. 101–115.
7. Leydesdorff L. (2012) The Triple Helix, Quadruple Helix,..., and an N-tuple of helices: Explanatory models for analysing the knowledge-based economy? Journal of the Knowledge Economy, no. 3(1), pp. 25–35.
8. Oscar A., Monterino S., Thomshon M. (2010) A Growth Model for the Quadruple Helix Innovation Theory. Journal of Business Economics and Management, no. 13(4), pp. 1–31.
9. Vdovenko N., Deriy J., Seliverstova L., Kurmaiev P. (2019) Formation of the information economy: Organizational and financial aspects. Journal of Supply Chain Management, no. 8(4), pp. 956–961.
10. Woo Park H. (2014) Transition from the Triple Helix to N-Tuple Helices? An interview with Elias G. Carayannis and David F. J. Campbell. Scientometrics, no. 99, pp. 203–207.
11. Yawson R.M. (2009) The Ecological System of Innovation: A New Architectural Framework for a Functional Evidence-Based Platform for Science and Innovation Policy. The Future of Innovation Proceedings of the XXIV ISPIM 2009 Conference. Vienna, Austria. June 21–24.
12. Oficijnyj sajt Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
13. Kholiavko N.I., Verbytska A.V., Detsiuk T.M. (2019). Kontseptualizatsiia blokiv intehrovanoi modeli konkurentospromozhnoi vyshchoi osvity ukrainy za kontseptsiei Quaduple Helix [Conceptualization of blocks of integrated model of competitive higher education of Ukraine according to Quadruple Helix concept] Intelekt XXI, no. 4, pp. 107–116. (in Ukrainian).

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-12>

УДК 339.13

**Коваленко Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний авіаційний університет

**Шмаровоз Д.С.**

студентка,  
Національний авіаційний університет

**Kovalenko Natalia, Shmarovoz Daryna**

National Aviation University

## АНАЛІЗ СТАНУ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ НАФТИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

### ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF THE GLOBAL OIL MARKET

*На сучасному етапі розвитку економіки нафта займає важливе місце. Сьогодні вона є ключовим енергоносієм на ринку. Ця мінеральна сировина буває різних видів і сортів, а продуктами переробки нафти є різні корисні продукти, у результаті чого ціна нафти – вкрай нестабільне поняття, яке характеризує рівень світового економічного розвитку. Будь-яка зміна цін на нафту впливає не тільки на зовнішню, а й на внутрішню політику в країнах. Тож для всіх країн світу важливий практичний інтерес представляє розвиток світових ринків енергоресурсів, тому майже не залишилося жодної країни, яка б не була залучена у світову торгівлю ними. У статті висвітлено загальні характеристики глобального ринку нафти, його основні складники (фізичний та фінансовий). Проаналізовано обсяги запасів нафти по країнах, динаміку цін. Визначено нагальні проблеми ринку нафти.*

**Ключові слова:** нафта, нафтопродукти, світовий ринок нафти, фізичний та фінансовий складник, товарно-сировинні біржі, світові запаси нафти.

*На современном этапе развития экономики нефть занимает крайне значимое место. Она остается главным топливом для мировой экономики. Это минеральное сырье имеет разные виды и сорта, а продуктами переработки нефти являются различные полезные продукты, в результате чего цена нефти – нестабильное понятие, которое характеризует уровень мирового экономического развития. Любое изменение цен на нефть влияет не только на внешнюю, но и на внутреннюю политику в странах. Для всех стран мира важный практический интерес представляет развитие мировых рынков энергоресурсов,*

поэтому фактически не осталось ни одной страны, которая бы не была втянута в торговлю ими. В статье рассмотрены общие характеристики глобального рынка нефти, его основные составляющие (физическая и финансовая). Проанализированы объемы запасов нефти по странам, динамика цен. Определены актуальные проблемы рынка нефти.

**Ключевые слова:** нефть, нефтепродукты, мировой рынок нефти, физическая и финансовая составляющие, товарно-сырьевые биржи, мировые запасы нефти.

*At the present stage of economic development, oil occupies an important place. Oil is now a key energy source on the market. Its share in the structure of world energy consumption is about 31%, which exceeds the same figure for gas and coal, and even more so for renewable energy sources. Until 2040, this leadership of oil is likely to be maintained, although it will gradually surrender to other energy sources. This mineral raw material comes in different types and grades, and the products of oil refining are various useful products, as a result of which the price of oil is an extremely unstable concept that characterizes the level of world economic development. Any change in oil prices affects not only foreign but also domestic policies in countries. Oil is an important energy resource, but at the same time limited. Naturally, there is a long struggle for its control. Therefore, the development of world energy markets is of great practical interest for all countries of the world, so there is almost no country left that is not involved in their trade. Currently, the trend of the oil market for developing countries is an increase in consumption of raw materials, while for developed countries - rapid savings, using more environmentally friendly resources as an alternative. The problem of the development of the world oil market will be relevant in the future. This is due to the fact that it is difficult, or even impossible, to completely cover the need for energy resources with renewable energy sources. The formation of a statistical information base that identifies the main trends in the world oil market should be carried out in accordance with the principles of timeliness, reliability, relevance and international comparability of data. Thus, the question of what is the modern world oil market, what are the reserves of this energy resource and how are oil prices formed, is one of the most important problems of today. This article discusses the general characteristics of the global oil market, its main components (physical and financial). The volumes of oil reserves by countries and price dynamics are analyzed. The current problems of the oil market have been identified.*

**Key words:** oil, petroleum products, world oil market, physical and financial component, commodity exchanges, world oil reserves.

**Постановка проблеми.** Сьогодні сира нафта є одним із найсучасніших та найважливіших ресурсів у повсякденному житті. Нафтова промисловість – одна з найпотужніших галузей світової економіки. Світова динаміка цін на нафту підпорядкована багатьом чинникам, основними з яких є баланс попиту та пропозиції, макроекономічна та геополітична ситуація, динаміка курсу США та умови на світових фінансових ринках.

Технологічні прориви дають змогу освоїти величезні ресурси. Зростання нетрадиційного видобутку нафти та газу в США є хорошим прикладом. Ураховуючи прогрес у видобутку нафти у США, багато аналітичних агенцій знижують свої довгострокові прогнози цін на нафту.

Водночас низка тенденцій усе ж підтримуватиме ціни на нафту в середньостроковій перспективі. Але питання, що собою являє сучасний світовий ринок нафти, його запаси, формування цін на нафторесурси, залишається досі актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Протягом років становлення, освоєння та актуальні проблеми світового ринку нафти досліджували як вітчизняні, так і західні науковці, серед яких: І. Веремєнко, О. Зорін, В. Мазуренко, П. Перфомак, А. Ендрюс, Б. Тіппі, Ф. Браун, С. Пауелл, Н. Болдуїн, С. Просер, М. Байков, Д. Гейтлі, О. Когут, П. Фолгер, Т. Щетілова, М. Тіманн, Д. Фрітеллі, В. Шпілевський та ін.

Через тарифні війни між США та Китаєм, Росією та Саудівською Аравією, пришвидшення трансформаційних процесів, ускладнення через запаси дешевої та «чистої» нафти, нестабільність цін, світовий стан на тлі пандемії коронавірусу, екологічну ситуацію, пов'язану з видобутком та переробкою нафти, тема стану глобального ринку нафти залишається досить актуальною та потребує вивчення нових тенденцій для його розвитку.

**Мета статті** полягає у розгляді та аналізі стану глобального ринку нафти на сучасному етапі.

**Виклад основного матеріалу.** Нафта хоча й видобувається в обмеженій кількості країн, споживається повсюдно: немає такого куточка нашої планети, де б не використовувалися нафта й енергоресурси у цілому, будь то газ або продукти, вироблені із сирової нафти.

Сира нафта – це нерафінована нафта і добувне паливо, складається вона з покладів вуглеводнів та інших органічних матеріалів і може бути перероблена для виробництва корисних продуктів, таких як бензин, дизельне паливо, нафтохімія (наприклад, пластмаси), добрива і навіть ліки. Нафта є основним і найважливішим компонентом світової економіки і має великий вплив на наше повсякденне життя, тому за нею пильно стежать економісти, бізнесмени і трейдери.

Глобальний ринок нафти являє собою конгломерат налагоджених тісних взаємозв'язків між усіма його учасниками, де кожен із них отримує вигоди від купівлі-продажу, проведених торговельних угод та страхування ризиків від можливих змін на ціни на ринку. Основними ж учасниками цього ринку є брокери, нафтові компанії, банки та фондові гравці, хеджери, споживачі нафти та нафтопродуктів [1].

Якщо розглядати учасників ринку більш детально, то їх можна сформувати в три основні групи:

1) «сім нафтових сестер» – нафтові компанії, які переважали у світовій нафтовій промисловості із середини 1940-х до 1970-х років. До складу групи входили: British Petroleum, Exxon, Gulf Oil, Mobil, Royal Dutch Shell, Chevron і Texaco. На сучасному етапі це: Saudi Aramco (Саудівська Аравія), CNPC (Китай), NIOC (Іран), «Газпром» (Росія), Petrobras (Бразилія), PDVSA (Венесуела) і Petronas (Малайзія) [2];

2) нафтові компанії, що не входять до картелю «сім нових сестер»;

3) нафтові трейдери.

Світовий ринок нафти, як і будь-який інший товарний ринок, має два основні складники – фізичний та фінансовий. Фізичний – це, насамперед, запаси нафти, дослідження та видобуток, споживання, та прямий експорт. Запаси – це оцінка кількості сирої нафти, яка знаходиться в певному економічному регіоні.

Запаси нафти повинні мати потенціал для видобутку за сучасних технологічних обмежень. Оскільки сам мінерально-сировинний ресурс є вичерпним і невідновним, існує невизначеність щодо геологічних запасів, кількості, що може бути видобута з надр.

Наукова література виділяє дві категорії запасів: доведену та недоведену. Доведені запаси – це ті, які, як очікується, підлягають відновленню (щонайменше на 90%). Недоведені – це невідновлювані ресурси, переважно через технічні, договірні чи нормативні невизначеності.

Щорічно в усьому світі виробляється понад чотири мільярди метричних тонн нафти. Майже третина цієї суми виробляється в регіоні Близького Сходу. Саудівська Аравія (ОПЕК) та Сполучені Штати є провідними світовими виробниками нафти, кожен з яких становить близько 13% загальної світової продукції. Росія є третім за величиною виробником, генеруючи понад 12% усього видобутку нафти у світі.

Нафтові та газові компанії є одними з найбільших корпорацій у всьому світі. Серед перших десяти світових компаній за доходами шість – у нафтовій галузі.

Чинниками росту ринку нафти насамперед є: зростання населення, урбанізація, механізація в Азії, збільшення витрат на дослідження та видобуток, політика ОПЕК, знецінення долара.

ОПЕК (OPEC – Organization of the Petroleum Exporting Countries) перекладається і розшифровується як організація країн – експортерів нафти. На поточний момент до складу ОПЕК входять 14 країн: Алжир, Ангола, Венесуела, Габон, Іран, Ірак, Конго, Кувейт, Лівія, ОАЕ, Нігерія, Саудівська Аравія, Екваторіальна Гвінея, Еквадор. Сумарно ОПЕК видобуває зараз 39,3 млн барелів нафти на добу. Це 40% світового видобутку нафти. Така коаліція дає можливість координувати дії величезної кількості виробників і впливати на ринок, регулюючи ціну нафти за рахунок керування обсягами видобутку.

Однак подібні механізми регулювання в підсумку стали все менше і менше ефективними, оскільки на ринок вийшов новий великий гравець в особі США, які за 10 років фактично подвоїли свій видобуток. Пропонуючи все нові й нові обсяги нафти на ринок, США чинили тиск на ціну і дестабілізували ринок. У результаті ОПЕК змушена була зменшити обсяги видобутку, щоб стабілізувати ціни. У 2017 р. і це перестало працювати, оскільки обсяги видобутку знову заміщувалися США.

Таблиця 1

**Виробництво нафти у США, Саудівській Аравії та Росії в 2016–2035 рр. (млн бар. на день)**

Найбільші країни-виробники нафти	2016	2020	2035
США	12.53	11.10	9.20
Саудівська Аравія	10.25	10.60	12.30
Росія	11.17	10.00	9.00

Джерело: розраховано за даними [3]

Таблиця 2

**Топ-15 країн за геологічними запасами нафти за 2020 рр.**

Ранг	Країна	Доведені запаси (млн бар)	Виробництво (млн бар на рік)	Рік виснаження
1	Венесуела	300878	831,1	2380
2	Саудівська Аравія	297700	3818,1	2368
3	Іран	211600	1452,9	2163
4	Канада	169709	1336,8	2144
5	Ірак	142503	1624,8	2106
6	Кувейт	101500	1067,2	2113
7	ОАЕ	97800	1133,7	2104
8	Росія	80000	3851,3	2039
9	Лівія	48000	366,1	2149
10	Нігерія	37062	730,0	2069
11	США	35000	4439,7	2027
12	Казахстан	30000	582,2	2070
13	Китай	25620	1452,9	2035
14	Катар	25244	555,9	2063
15	Бразилія	12999	918,1	2032
	Світові запаси	1535773	29427	2077

Джерело: розраховано за даними [4]

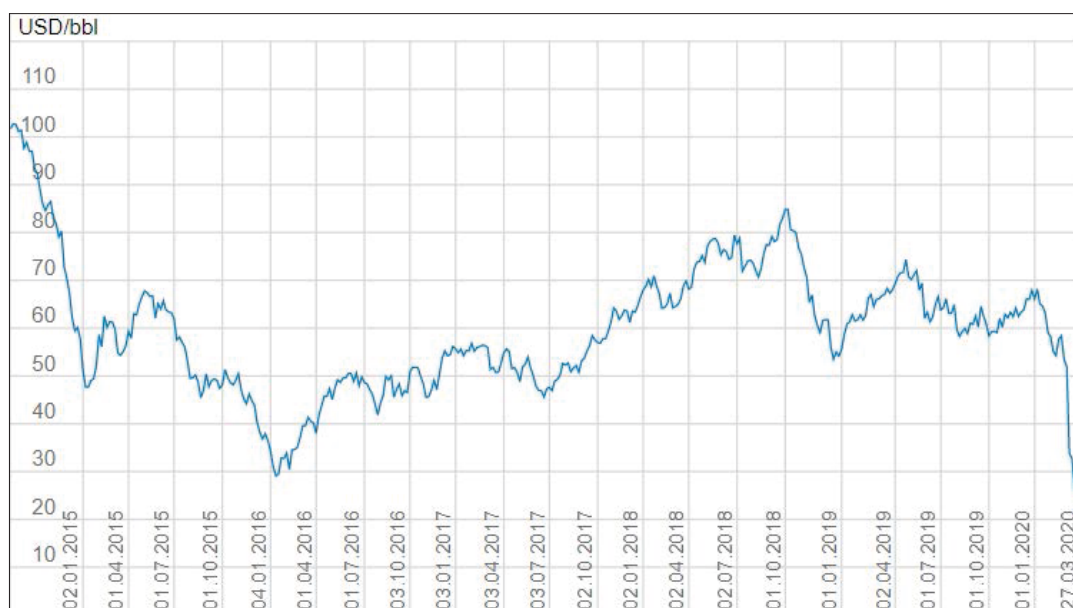


Рис. 1. Динаміка цін на нафту марки BRENT за 2015–2020 рр, USD/bbl

За даними річного звіту компанії British Petroleum, світові запаси нафти станом на 2020 р. становлять 1,5 трлн барелів, яких вистачить (за прогнозами науковців) ще приблизно на 57 років, якщо світовий видобуток нафти не зміниться відповідно до 2019 р. (табл. 2).

Проаналізувавши дані, можна сказати що основні центри запасів нафти зосереджено в трьох регіонах: Північній Америці, Південному та Центральньоамериканському та на Близькому Сході. На останній припадає приблизно половини від загальносвітових. У цей регіон також входять основні країни вищезгаданої ОПЕК. За даними 2020 р., у топ-3 входять Венесуела, Саудівська Аравія та Іран.

Фінансовий бік ринку нафти являє собою механізм укладання договорів, регулювання цін та ризиків. Для цього ринку також характерне застосування строкових та безстрокових контрактів різного ступеня ризику, угоди типу спот, форвардні та ф'ючерсні контракти, свопи та опціони. Базовими вважаються спотові угоди, за якими оплата та поставка товару є негайними.

Торгівлею займається біржа нафтопродуктів, а точніше товарно-сировинна біржа. Основними світовими біржами є Нью-Йоркська товарно-сировинна біржа, Лондонська міжнародна нафтова біржа, Сінгапурська біржа (SGX), Санкт-Петербурзька міжнародна товарно-сировинна біржа. На біржах котирування застосовуються до так званих еталонних нафтових сортів:

1) Brent – нафта Північного моря (майже 70% усього експорту);

2) WTI – західно-техаська нафта;

3) DubaiCrude (застосовується для котирувань у країнах Перської затоки).

В основі формування ціни на нафту – баланс між попитом і пропозицією. У процесі ціноутворення беруть участь усього три компоненти: витрати на розроблення родовища, видобуток, очищення і транспортування на-

фти – це собівартість продукту, обсяг нафтового запасу, поточний показник попиту і події економічного і політичного характеру, здатні впливати на нафтовий курс. Ціна нафти Brent із 1971 р. є основою для ціноутворення близько 40% усіх світових сортів нафти (рис. 1) [5].

Нагальними проблемами світового ринку нафти нині є:

1) Нестабільність цін у 2019 р. Ціни на нафту сильно коливалися в 2019 р. Спочатку барель Brent подорожчав з \$55 у січні до \$75 у квітні завдяки домовленості ОПЕК+ скоротити видобуток з початку року на 1,2 млн барелів на добу. Але в серпні нафта знову коштувала менше \$60. У середині вересня ціни різко підскочили через атаки дронів на нафтові об'єкти Саудівської Аравії, але вже через пару тижнів повернулися на колишній рівень через занепокоєння інвесторів із приводу надлишку пропозиції. У грудні вартість нафти знову перевищила \$65 за барель – учасники ОПЕК+ домовилися про додаткове скорочення видобутку.

2) Обвал на фондовому ринку. На тлі спалаху нового коронавірусу, що є загрозою світовій економіці, у Відні 6 березня відбулося засідання міністрів нафти ОПЕК і країн, що не входять в організацію, включаючи Росію, Казахстан і Азербайджан (ОПЕК+). Уперше з 2016 р. учасники зустрічі не змогли домовитися про умови угоди щодо скорочення видобутку нафти, і вона перестане діяти вже з 1 квітня.

На минулому засіданні Росія і Саудівська Аравія зайняли протилежні позиції. Москва відмовилася від додаткового скорочення видобутку і запропонувала продовжити угоду на поточних умовах (скорочення видобутку нафти на 1,7 млн бар./добу) на другий квартал 2020 р., а Ер-Ріяд виступив за скорочення ще на 1,5 млн бар./добу до кінця року.

«Роснефть», своєю чергою, заявила, що для Росії угода з ОПЕК+ була «позбавлена сенсу»: поступаю-



чись власними ринками, країна лише «розчищала місце» для американської сланцевої нафти. На тлі розриву угоди з ОПЕК Саудівська Аравія заявила про готовність збільшити видобуток до понад 10 млн бар./добу, а в разі необхідності – до рекордних 12 млн. Окрім того, компанія Saudi Aramco також вирішила знизити ціни на сиру нафту [6].

3) Попит. Світ зіткнувся з колосальним зниженням попиту на нафту, який виявився гіршим із часів Великої депресії, нафтової кризи 1970-х років і Великої рецесії 2008-го. Зазвичай світ споживає близько 100 млн барелів нафти на день. Однак у 2020 р. всього за кілька тижнів ця цифра впала на 25%. У таких умовах місця для зберігання сировини не залишиться вже через два-три місяці.

4) Клімат та альтернативні джерела енергії. У 2019 р. розвинені країни стали серйозніше говорити про боротьбу зі зміною клімату. Інвестори закликають нафтовиків переходити на більш чисту енергетику. Цей процес буде довгим, але він чинить тиск на компанії.

Наприклад, іспанська Repsol у грудні пообіцяла змінити діяльність так, щоб її викиди вуглецю перестали впливати на клімат до 2050 р.

**Висновки.** Сьогодні нафта і продукти її переробки є основними світовими енергоносіями, споживання яких зростає з кожним роком. Світовий ринок нафти є глобальним ринком, якому притаманні неперервні зміни, котрі впливають як на споживання нафти та продуктів її переробки, так і на можливості світового виробництва. У процесі проведеного аналізу виявлено і досліджено ті тенденції розвитку світового ринку нафти, які почали проявлятися в останні роки і, ймовірно, збережуться в середньостроковій перспективі. Перспективами розвитку даного ринку є: підвищення попиту на нафту від країн, що розвиваються; збільшення обсягів споживання над видобутком; пошук та розроблення нових родовищ, цим самим збільшуючи обсяги доведених запасів. Окрім того, помітна тенденція переходу чільного місця від традиційних лідерів на ринку «чорного золота» до країн, що розвиваються.

### Список літератури:

1. Мировой нефтегазовый рынок: инновационные тенденции / под ред. В.В. Бушуева, Е.А. Телигиной, Ю.К. Шафраника. Москва : Энергия, 2008. 358 с.
2. The new Seven Sisters: oil and gas giants dwarf western rivals, by Carola Hoyos, Financial Times. 11 March 2007.
3. Salameh M.G. Impact of U.S. Shale Oil Revolution on the Global Oil Market, the Prize of Oil & Peak Oil / International Association for Energy Economics. Third Quarter, 2013; International Energy Agency (IEA). Oil Market Report. 14 June 2016.
4. BP Statistical Review of World Energy – underpinning data, 1965–2018. London : BP's publications, June 2019. URL : <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2019-oil.pdf> (дата звернення: 03.04.2020).
5. Ціна нафти Brent. URL : <https://index.minfin.com.ua/markets/oil/brent/> (дата звернення: 03.04.2020).
6. Війна з ціною нафти закінчується історичною операцією ОПЕК+ угоди про зменшення випуску продукції. URL : <https://www.bloomberg.com/europe> (дата звернення: 03.04.2020).

### References:

1. Bushueva V.V., Teliginoy E. A., Shafranika Yu. K. (2008) Mirovoy neftegazovyy rynek: innovatsionnye tendentsii [World oil and gas market: innovative trends]. Moscow: Energy. (in Russian).
2. The new Seven Sisters: oil and gas giants dwarf western rivals, by Carola Hoyos, Financial Times. 11 March 2007.
3. Salameh M.G. Impact of U.S. Shale Oil Revolution on the Global Oil Market, the Prize of Oil & Peak Oil / International Association for Energy Economics. Third Quarter, 2013; International Energy Agency (IEA). Oil Market Report. 14 June 2016
4. BP Statistical Review of World Energy – underpinning data, 1965–2018. London: BP's publications, June 2019. Available at: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2019-oil.pdf> (accessed 03 April 2020).
5. Tsina nafty Brent [The price of Brent]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/markets/oil/brent/> (accessed 03 April 2020).
6. Viina z tsinoiu nafty zakinchuietsia istorychnoiu operatsiieiu OPEC+ uhody pro zmenshennia vypusku produktsii [Oil Price War Ends With Historic OPEC+ Deal to Slash Output]. Available at: <https://www.bloomberg.com/europe> (accessed 03 April 2020).

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-13>  
УДК 336:351.72

**Юсова К.М.**

судовий експерт відділу економічних досліджень,  
Донецький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр  
МВС України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4769-6204>

**Yusova Kateryna**

Donetsk Scientific Research Forensic Center  
of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine

## **СУЧАСНИЙ СТАН ЗАКОНОДАВЧОГО АНТИКОРУПЦІЙНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РЕГЛАМЕНТНИХ ТА ПРОЦЕДУРНИХ ЕТАПІВ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНИ**

### **THE CURRENT STATE OF LEGISLATIVE ANTI-CORRUPTION REGULATION OF REGULATORY AND PROCEDURAL STAGES OF PUBLIC PROCUREMENT IN UKRAINE**

*У статті проаналізована нормативно-законодавча база антикорупційного регулювання регламентних та процедурних етапів публічних закупівель, яку покладено в основу пропонованого антикорупційного комплаєнсу публічних закупівель. Ключовими в антикорупційній комплаєнс-системі сфери публічних закупівель запропоновано виокремити три аспекти: превентивний, спрямований на створення попереджуючих корупцію інституційних норм та законів, правил та стандартів; демаскуючий, спрямований на моніторинг, виявлення та оцінку ризику та фактів корупційних проявів, які характеризуються порушенням як умов економічної конкуренції у публічних закупівлях, так і норм та правил антикорупційного законодавства; карний, спрямований на розширення функціональних обов'язків правоохоронних та контролюючих органів у сфері відстеження публічних закупівель, посилення відповідальності за порушення норм антикорупційного законодавства та законодавства щодо публічних закупівель, контроль за притягненням до такої відповідальності порушників.*

**Ключові слова:** корупція, публічні закупівлі, закон, норма, регулювання, комплаєнс.

*В статье проанализирована нормативно-законодательная база антикоррупционного регулирования регламентных и процедурных этапов публичных закупок, которая положена в основу предлагаемого антикоррупционного комплаенса публичных закупок. Ключевыми в антикоррупционной комплаєнс-системе сферы публичных закупок предложено выделить три аспекта: превентивный, направленный на создание предупреждающих коррупцию институциональных норм и законов, правил и стандартов; демаскирующий, направленный на мониторинг, выявление и оценку риска и фактов коррупционных проявлений, которые характеризуются нарушением как условий экономической конкуренции в публичных закупках, так и норм и правил антикоррупционного законодательства; уголовный, направленный на расширение функциональных обязанностей правоохранительных и контролирующих органов в сфере отслеживания публичных закупок, усиление ответственности за нарушение норм антикоррупционного законодательства и законодательства о публичных закупках, контроль за привлечением к такой ответственности нарушителей.*

**Ключевые слова:** коррупция, публичные закупки, закон, норма, регулирование, комплаєнс.

*The article is devoted to the urgent problem of eliminating corruption in the public sector, which is accompanied by the adoption of a number of anti-corruption laws governing the process and procedures of public procurement, the formation of an institutional framework – a system of government agencies to combat corruption. The article analyzes the regulatory framework for anti-corruption regulation of regulatory and procedural stages of public procurement, which is the basis of the proposed anti-corruption compliance with public procurement. Anti-corruption compliance in the field of public procurement is proposed to mean a system of institutional norms and laws, rules and standards that prevent, identify, assess and eliminate compliance risks in the field of public procurement in order to prevent corruption offenses and ensure compliance with public procurement contractors / suppliers on the one hand, and the transparent and efficient use of public funds on the other. It is proposed to single out three aspects of the key in the anti-corruption compliance system of public procurement: preventive, aimed at creating anti-corruption institutional norms and laws, rules and standards (such institutional support includes the development and implementation of a Code of Ethics and Conduct for Public Procurement Participants; development of training of personnel of customers and contractors involved in public procurement procedures on compliance with anti-corruption legislation, rules and standards); unmasking, aimed at monitoring, identifying and assessing the risk and facts of corruption, which are characterized by violations of economic competition in public procurement, as well as norms and rules of anti-corruption legislation; punitive, aimed at expanding the functional responsibilities of law enforcement and regulatory agencies in the field of public procurement monitoring, strengthening liability for violations of anti-corruption and public procurement legislation, control over the prosecution of violators. This anti-corruption compliance system in the field of public procurement should become a coherent and comprehensive basis for preventing corruption on the part of the procuring entity and the contractor / supplier of works / goods and services.*

**Key words:** corruption, public procurement, law, norm, regulation, compliance.

**Постановка проблеми.** Реформування нормативно-законодавчої бази регулювання регламентних та процедурних етапів публічних закупівель в Україні триває і нині. «Основним завданням реформування сфери публічних закупівель є впровадження ефективної системи закупівель відповідно до принципів і підходів, які застосовуються європейськими країнами, та потужної нормативно-правової бази, що має забезпечити ефективність та прозорість процедури закупівель» [1, с. 91]. Отже, спрямованість такої трансформації законодавства окреслюється двома аспектами: наближенням системи публічних закупівель до законодавчих стандартів ЄС та подоланням неефективності та непрозорості процедур закупівель. Якщо перший напрям зумовлений вибраним вектором євроінтеграції, то другий – нагальною проблемою ліквідації корупційних проявів у державному секторі, що супроводжується прийняттям низки антикорупційних законів, якими регулюються процес та процедури публічних закупівель, утворенням інституційної бази – системи державних органів, діяльність яких спрямована на подолання корупції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми удосконалення законодавства України про публічні закупівлі досліджуються у працях Л. Белкіна [2], В. Веклич [3], В. Дараган [4], В. Ємельянова та Д. Степанюк [5], Д. Михайленко [6], О. Хорошенюк [7]. Головною вадою, на наш погляд, є те, що сукупність нормативно-законодавчого забезпечення протидії корупції у сфері публічних закупівель має бути сформована у єдину систему, узгоджену та комплексну з погляду замовника закупівель та виконавця/постачальника робіт/товарів та послуг. У вітчизняний науковий обіг останнім часом все більше входить застосування поняття комплаєнс-систем. Здебільшого комплаєнс розглядається у банківській сфері, але й приватний сектор починає активно впроваджувати засади комплаєнсу. Водночас комплаєнс сфери публічних закупівель розвинутий, на наш погляд, фрагментарно – у частині певних стандартів для приватного сектору. Проте державний сектор є також учасником процедур, і корупційні прояви завжди відбуваються через угоду двох зацікавлених сторін.

**Метою статті** є дослідження законодавчого антикорупційного регулювання регламентних та процедурних етапів публічних закупівель та удосконалення антикорупційного комплаєнсу у цій сфері.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Найвищим рівнем, що визначає вітчизняну нормативно-законодавчу базу, є акти профільних міжнародних організацій. Реформування законодавства з публічних закупівель у напрямі наближення до стандартів ЄС відбувається під впливом Угоди про партнерство та співробітництво (УПС) між Україною, Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами, яку підписано у 1994 р., та ст. 152 Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом,

Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Засади, позначені у цих угодах, покладені в основу Стратегії реформування системи публічних закупівель [8]. Основні законодавчі акти, на які спрямовані мета та завдання Стратегії: Закон України «Про публічні закупівлі» та Закон України «Про захист економічної конкуренції». Низка Постанов та Розпоряджень Кабінету Міністрів України, Накази Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України регулюють як загальну організацію, так і окремі процедури публічних закупівель.

Розглядаючи корупційні прояви у сфері публічних закупівель як порушення конкуренції на етапах та у процедурах публічних закупівель, виокремимо сфери, у яких вони можуть виникати:

- планування закупівель: відсутність документації або неповна інформація про закупівлю; дискримінаційні вимоги в документації; нечіткий опис предмета закупівлі [9];

- реалізація процедур закупівлі: відсутність зв'язку із замовником; відсутність документації на момент закриття періоду уточнень у допороговій процедурі закупівлі; відсутність порядку аукціону (відсутність зниження ціни між постачальниками, відхилення пропозицій із найнижчою ціною та вибір постачальника із найвищою) [9];

- вибір переможців (виконавців/постачальників) – кваліфікація і оскарження: наявність скарг/вимог щодо рішення про переможця; відміна закупівлі у разі перемоги на аукціоні «не свого» постачальника; відміна закупівлі у разі подання скарги [9];

- укладання договорів та їх реалізація: поява змін до договору (зміна ціни, умов та ін.), розірвання договору [9].

З іншого боку, корупційні прояви можна розглядати як факт корупції та отримання неправомірної вигоди. У цьому разі слід звернутися до антикорупційного законодавства у сфері публічних закупівель.

Реформування законодавства з публічних закупівель у напрямі забезпечення їхньої ефективності та прозорості, ліквідації корупційних проявів відбувається під впливом рекомендацій Групи держав проти корупції (GRECO), Стамбульського плану дій із питань боротьби з корупцією, Антикорупційної мережі для Східної Європи та Центральної Азії, Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Міжнародного валютного фонду та Світового банку. Означені засади мають бути окреслені в Антикорупційній стратегії, яка систематизує та координує всю сукупність нормативно-законодавчого регулювання, проте цей нормативний акт з 2018 року в Україні відсутній у чинному законодавстві. Факти корупційних правопорушень із боку державних службовців регулюються нормами Законів України «Про запобігання корупції», «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про очищення влади», а також Постановами Кабінету міністрів України.

Контроль, значну увагу якому приділяється в Антикорупційній стратегії [10], запропонованій Центром політико-правових реформ, реалізується органами державного фінансового контролю, Казначейством та Рахунковою палатою України. Чинними нині є методики визначення автоматичних індикаторів ризиків, їх перелік та порядок застосування.

Ризики у публічних закупівлях, які оцінюються органами державного фінансового контролю України, наведені у Переліку [11]. Їх узагальнення за етапами публічних закупівель наведено у табл. 1.

На наш погляд, наведена сукупність нормативно-законодавчого забезпечення протидії корупції у сфері публічних закупівель має бути сформована у єдину систему, узгоджену та комплексну з погляду замовника закупівель та виконавця/постачальника робіт/товарів та послуг.

Під антикорупційним комплаєнсом у сфері публічних закупівель пропонується розуміти систему інституційних норм та законів, правил та стандартів, що дозволяють попередити, виявити, оцінити та нівелювати комплаєнс-ризик у сфері публічних закупівель з метою запобігання корупційним правопорушенням та забезпечення відповідності дій учасників публічних закупівель вимогам економічної конкуренції виконавців/постачальників, з одного боку, та прозорого та ефективного використання публічних коштів – з іншого.

Ключовими у антикорупційній комплаєнс-системі сфери публічних закупівель, на нашу думку, мають бути три аспекти:

– превентивний, спрямований на створення попереджувальних корупційних інституційних норм та законів, правил та стандартів. До такого інституційного забезпечення пропонується віднести розроблення та впровадження Кодексу етики та поведінки учасників публічних закупівель із подальшою імплементацією його норм у Кодекс Законів про працю України та у Закон України «Про державну службу», що надасть означеним положенням обов’язковості додержання. Крім того, превентивний аспект реалізовуватиметься у розвитку навчання персоналу замовників та виконавців, які задіяні у процедурах публічних закупівель, щодо дотримання антикорупційного законодавства, правил і стандартів (окремі положення реалізовані у Постанові Кабінету міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»);

– демаскуючий, спрямований на моніторинг, виявлення та оцінку ризику та фактів корупційних проявів, які характеризуються як порушення умов економічної конкуренції у публічних закупівлях, так і норм та правил антикорупційного законодавства;

– карний, спрямований на розширення функціональних обов’язків правоохоронних та контролюючих органів у сфері відстеження публічних закупівель, посилення відповідальності за порушення норм антико-

Таблиця 1

**Систематизація автоматичних індикаторів ризиків у сфері публічних закупівель за етапами**

Етап	Індикатори ризиків
Планування: визначення потреб, предметів та очікуваної вартості	Повторювані закупівлі, коли замовником вже було здійснено допорогову закупівлю (тендер або звіт) з однаковим кодом предмета закупівлі (срв), загальна сума яких дорівнює або перевищує 200 тис. грн., або загальна сума яких дорівнює або перевищує 1,5 млн грн, або в одного постачальника близька до порогу, визначеного Законом (товари/послуги, на 5 % нижче ніж 200 тис. грн), або в одного постачальника близька до порогу, визначеного Законом (роботи, на 10% нижче, ніж 1,5 млн грн)
Реалізація процедур закупівлі: вибір процедури, її перебіг (підготовка та проведення)	Використання замовником переговорної процедури закупівлі за відсутності законодавчих підстав, відкриті торги на закупівлю товарів і послуг, проведені з порушенням порядку оприлюднення, розкриття та розгляду тендерних пропозицій, електронного аукціону, відсутність накладеного замовником електронного цифрового підпису на документах, що підлягають оприлюдненню, перевищення строку розгляду тендерної пропозиції учасника, яка за результатами оцінювання визначена найбільш економічно вигідною за процедурою «відкриті торги», розмір забезпечення тендерної пропозиції визначено з порушенням встановлених Законом граничних значень під час проведення відкритих торгів на закупівлю товарів або послуг, незастосування процедур закупівлі товарів або послуг, визначених Законом, ненадання або несвоєчасне надання роз’яснень замовником щодо змісту тендерної документації, неоприлюднення тендерної документації, порушення строку оприлюднення тендерної документації під час проведення відкритих торгів
Обрання переможців (виконавців/постачальників) – кваліфікація і оскарження	Відсутність накладеного замовником електронного цифрового підпису при визначенні переможця тендеру та прийнятті рішення про намір укласти договір про закупівлю, відсутність оприлюдненого договору про закупівлю за результатами процедури закупівлі, переможець торгів був обраний за відсутності документів тендерної пропозиції, замовник відхилив тендерні пропозиції всіх учасників закупівлі товарів або послуг, крім переможця, учасника з найбільш економічно вигідною пропозицією замовником відхилено, а переможцем визначено учасника – фізичну особу – підприємця, з яким такий замовник попередньо укладав договори більше ніж за 3–5 різними групами срв
Укладання договорів та їх реалізація	Відсутність накладеного електронного цифрового підпису під час оприлюднення договору про закупівлю та повідомлення про внесення змін до нього, завчасне укладання та оприлюднення замовником договору про закупівлю за результатами проведення процедури закупівлі, несвоєчасне укладання замовником договору про закупівлю за результатами проведення процедури закупівлі, договір про закупівлю товарів або послуг, укладений з порушенням вимог Закону

Джерело: складено за [11]



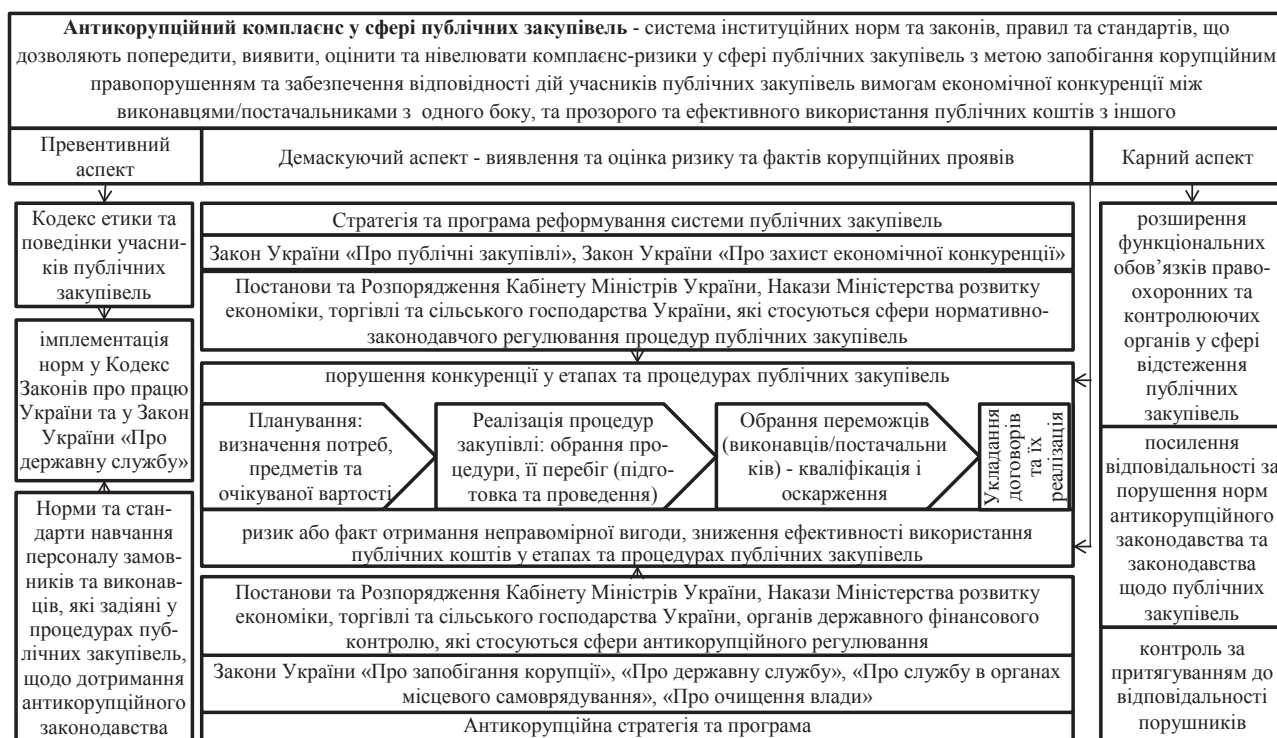


Рис. 1. Антикорупційна комплаєнс-система сфери публічних закупівель України

(Удосконалено автором)

рупційного законодавства та законодавства щодо публічних закупівель, контроль за притягнуттям до такої відповідальності порушників.

Наведена антикорупційна комплаєнс-система у сфері публічних закупівель наведена на рис. 1.

**Висновки.** Таким чином, у статті проаналізована нормативно-законодавча база антикорупційного регулювання регламентних та процедурних етапів публічних закупівель, яку покладено в основу пропонуваного антикорупційного комплаєнсу публічних закупівель. Під антикорупційним комплаєнсом у сфері публічних закупівель пропонується розуміти систему інституційних норм та законів, правил та стандартів, що дозволяють попередити, виявити, оцінити та нівелювати комплаєнс-ризик у сфері публічних закупівель із метою запобігання корупційним правопорушенням та забезпечення відповідності дій учасників публічних закупівель вимогам економічної конкуренції виконавців/постачальників, з одного боку, та прозорого та ефективного використання публічних коштів – з іншого.

Ключовими у антикорупційній комплаєнс-системі сфери публічних закупівель запропоновано виокремити три аспекти: превентивний, спрямований на створення попереджуючих корупцію інституційних норм та законів, правил та стандартів; демаскуючий, спрямований на моніторинг, виявлення та оцінку ризику та фактів корупційних проявів, які характеризуються порушенням як умов економічної конкуренції у публічних закупівлях, так і норм та правил антикорупційного законодавства; карний, спрямований на розширення функціональних обов'язків правоохоронних та контролюючих органів у сфері відстеження публічних закупівель, посилення відповідальності за порушення норм антикорупційного законодавства та законодавства щодо публічних закупівель, контроль за притягнуттям до такої відповідальності порушників.

Наведена антикорупційна комплаєнс-система сфери публічних закупівель має стати узгодженою та комплексною базою для запобігання проявам корупції з боку замовника закупівель та виконавця/постачальника робіт/товарів та послуг.

#### Список літератури:

1. Севостьянова Г.С. Сучасний стан нормативно-правового забезпечення публічних закупівель в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 (2). С. 91–96.
2. Белкін Л.М. Актуальні проблеми удосконалення законодавства України про державні закупівлі в контексті зниження корупційної складової при їх здійсненні. *Боротьба з організованою злочинністю і корупцією (теорія і практика)*. 2012. Вип. 1. С. 81–92.
3. Веклич В.О. Публічна політика щодо запобігання та боротьби з корупцією в Україні: визначення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Юридичні науки. 2017. № 4. С. 7–11.

4. Дараган В.В. Корупційні ризики Закону України «Про здійснення державних закупівель» та шляхи їх подолання. *Теорія і практика правознавства*. 2014. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp\\_2014\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp_2014_2_14) (дата звернення: 05.05.2020).
5. Смельянов В.М., Степанюк Д.А. Корупція в сфері державних закупівель: погляд на законодавство України. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Сер.: Державне управління*. 2010. Т. 125, Вип. 112. С. 30–32.
6. Михайленко Д.Г. Критерії диференціації правового регулювання протидії корупції в публічній та приватній сферах у законодавстві України. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2017. Вип. 5. С. 196–200.
7. Хорошенко О. Протидія корупційним проявам у системі публічної служби України: становлення нормативно-правової бази. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. Вип. 1. С. 199–209.
8. Про Стратегію реформування системи публічних закупівель («дорожню карту»): Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2016 № 175-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/175-2016-%D1%80> (дата звернення: 02.05.2020).
9. Prozorro Інфобокс. URL: <https://infobox.prozorro.org> (дата звернення: 12.05.2020).
10. Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2019–2023 роки: Проект Закону України станом на 17.07.2019. URL: <https://www.pravo.org.ua> (дата звернення: 05.05.2020).
11. Перелік автоматичних індикаторів ризиків: Наказ Державної аудиторської служби України від 11.09.2018 № 196. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1114-18#n2> (дата звернення: 11.05.2020).

#### References:

1. Sevostianova H.S. (2016) Suchasnyi stan normatyvno-pravovoho zabezpechennia publicnykh zakupivel v Ukraini [Current situation of legislative basis of providing public purchases in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo* [Uzhhorod National University Herald. International Economic Relations And World Economy], vol. 10 (2), pp. 91–96.
2. Bielkin L.M. (2012) Aktualni problemy udoskonalennia zakonodavstva Ukrainy pro derzhavni zakupivli v konteksti znyzhennia koruptsiinoi skladovoi pry yikh zdiisnenni [Actual problems of improving the legislation of Ukraine on public procurement in the context of reducing the corruption component in their implementation]. *Borotba z orhanizovanoi zlochynnistiu i koruptsiieiu (teoriia i praktyka)* [Fight against organized crime and corruption (theory and practice)], vol. 1, pp. 81–92.
3. Veklych V.O. (2017) Publichna polityka shchodo zapobigannia ta borotby z koruptsiieiu v Ukraini: vyznachennia [Public policy on prevention and fight against corruption in Ukraine: definition]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Yurydychni nauky* [International scientific journal "Internauka". Series: Juridical Sciences], no. 4, pp. 7–11.
4. Darahan V.V. (2014) Koruptsiini ryzyky Zakonu Ukrainy "Pro zdiisnennia derzhavnykh zakupivel" ta shliakhy yikh podolannia [Corruption risks of the Law of Ukraine "On Public Procurement" and ways to overcome them]. *Teoriia i praktyka pravoznavstva* [Theory and practice of jurisprudence (electronic journal)], vol. 2. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp\\_2014\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp_2014_2_14) (accessed: 05.05.2020).
5. Yemelianov V.M., Stepaniuk D.A. (2010) Koruptsiia v sferi derzhavnykh zakupivel: pohliad na zakonodavstvo Ukrainy [Corruption in the field of public procurement: a look at the legislation of Ukraine]. *Naukovi pratsi [Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylianska akademiiia"]*. Ser.: *Derzhavne upravlinnia* [Scientific works of the Petro Mohyla Black Sea State University of the Kyiv-Mohyla Academy complex. Series: State avenay], vol. 125, no. 112, pp. 30–32.
6. Mykhailenko D.H. (2017) Kryterii dyferentsiatsii pravovoho rehuliuвання protydyi koruptsii v publichnii ta pryvatnii sferakh u zakonodavstvi Ukrainy [Criteria for differentiation of legal regulation of anti-corruption in public and private spheres in the legislation of Ukraine]. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk* [Prykarpattyia Legal Bulletin], vol. 5, pp. 196–200.
7. Khorosheniuk O. (2010) Protydiia korupciinym proiavam u systemi publichnoi sluzhby Ukrainy: stanovlennia normatyvno-pravovoi bazy [Counteraction to corruption manifestations in the system of public service of Ukraine: formation of normative-legal base]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy* [National Academy of Public Administration under the President of Ukraine], vol. 1, pp. 199–209.
8. Pro Stratehiu reformuvannia systemy publicnykh zakupivel («dorozhniu kartu»): Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.02.2016 № 175-r [On the Public Procurement Reform Strategy («Roadmap»): Ordinance of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 24.02.2016 No 175-p]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/175-2016-%D1%80> (accessed: 02.05.2020).
9. Prozorro Infoboks. Available at: <https://infobox.prozorro.org> (accessed: 12.05.2020).
10. Pro zasady derzhavnoi antykoruptsiinoi polityky v Ukraini (Antykoruptsiina stratehiia) na 2019–2023 roky: Proekt Zakonu Ukrainy stanom na 17.07.2019 [On the Principles of State Anti-Corruption Policy in Ukraine (the Anti-Corruption Strategy) for 2019–2023: draft law as of 17.07.2019]. Available at: <https://www.pravo.org.ua> (accessed: 05.05.2020).
11. Perelik avtomatychnykh indykatoriv ryzykiv: Nakaz Derzhavnoi audytorskoï sluzhby Ukrainy vid 11.09.2018 no. 196 [List automatic risk indicators: Order of the State Audit Office of Ukraine, September 11, 2018, no. 196]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1114-18#n2> (accessed: 11.05.2020).

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-14>

УДК 330.3

**Андрійчук І. В.**

кандидат економічних наук, доцент,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**Писків М. П.**

студентка,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**Andriichuk Igor, Pyskiv Mariia**

Ivano-Frankivsk National University of Oil and Gas

### ОЦІНЮВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ГАЗОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### EVALUATION OF FUNCTIONAL STRATEGIES OF GAS TRANSMISSION COMPANIES

*У роботі досліджено дефініцію «функціональні стратегії». Визначено, що функціональні стратегії – це заплановані дії для досягнення цілей, які розробляються для функціональних напрямів господарської діяльності організації на основі оцінювання її потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища з урахуванням її галузевої та регіональної приналежності. Серед функціональних стратегій ключовими для газотранспортних підприємств є виробнича стратегія, стратегія управління персоналом; фінансова стратегія; стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт. На основі проведених досліджень виокремлено основні показники, які характеризують функціональні стратегії газотранспортних підприємств. Сформовано модель визначення інтегрального показника ефективності реалізації функціональних стратегій газотранспортного підприємства.*

**Ключові слова:** функціональні стратегії, газотранспортне підприємство, інтегральний показник, алгоритм, модель оцінювання ефективності.

*В работе исследована дефиниция «функциональные стратегии». Определено, что функциональные стратегии – это запланированные действия для достижения целей, которые разрабатываются для функциональных направлений хозяйственной деятельности организации на основе оценки ее потенциальных возможностей и прогнозирования развития внешней среды и с учетом ее отраслевой и региональной принадлежности. Среди функциональных стратегий ключевыми для газотранспортных предприятий является производственная стратегия, стратегия управления персоналом; финансовая стратегия; стратегия научных исследований и научно-конструкторских работ. На основе проведенных исследований выделены основные показатели, характеризующие функциональные стратегии газотранспортных предприятий. Сформирована модель определения интегрального показателя эффективности реализации функциональных стратегий объединения.*

**Ключевые слова:** функциональные стратегии, газотранспортное предприятие, интегральный показатель, алгоритм, модель оценки эффективности.

*The work explores the definition of «functional strategies». It is determined that functional strategies are planned actions to achieve goals that are developed for the functional areas of the organization's economic activity on the basis of assessing its potential capabilities and predicting the development of the external environment, and taking into account its industry and regional affiliation. Among functional strategies, key for gas transmission enterprises is a production strategy, a personnel management strategy; financial strategy; research and development strategy. An algorithm for determining the integral indicator of the effectiveness of the implementation of the functional strategies of the gas transportation company has been formed, containing seven stages. The selection of criteria for assessing the effectiveness of the implementation of functional strategies is proposed to be carried out on the basis of an expert survey of leading scientists and specialists in the gas transportation industry, who have in-depth knowledge about the subject of research and the specifics of production and business activities. Based on the studies, key indicators characterizing the functional strategies of gas transmission enterprises are identified. Stage III compares the economic performance of gas transmission enterprises. As a base for comparison, it is advisable to use industry average indicators, indicators of any competing enterprise, market leader (standard) in the market, indicators of the enterprise under study for past periods. The next step is to calculate the significance value, which is proposed to be determined using an expert survey and using the method of pairwise comparisons of the selected evaluation criteria. It is proposed to define the integral efficiency coefficient for the implementation of functional strategies as the product of the given indices for individual functional strategies and the weighting coefficients of each functional strategy for combining. The final stage is the ranking of gas transmission enterprises into classes according to the level of effectiveness of the implementation of functional strategies.*

**Key words:** functional strategies, gas transportation company, integral indicator, algorithm, model for evaluating efficiency.

**Постановка проблеми.** Нафтогазовий комплекс України містить значну кількість диверсифікованих та однобізнесових організацій. Більшість державних підприємств у нафтогазовій сфері є великими корпораціями, які мають нагальну необхідність у формуванні ефективних стратегій на всіх рівнях ієрархії їх побудови. У цьому контексті особливої уваги потребують газотранспортні підприємства держави. В умовах сьогодення вкрай актуальним завданням забезпечення стратегії зростання газотранспортних підприємств є формування адекватних до умов середовища виробничо-комерційної діяльності функціональних стратегій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Економічні проблеми формування та оцінювання ефективності функціональних стратегій розглядалися у працях вітчизняних та зарубіжних учених: С.В. Баркалової, Н.М. Буняк, З.Р. Гібадулліна, О.В. Григораш, Д.О. Горелова, О.Я. Готь, Н.Н. Жилина, В.С. Кубарева, В.П. Мікловди, Р.О. Мірошник, М.С. Мозоленко, В.Ф. Оберемчук, Т.В. Омеляненко, Л.М. Романюк, А.В. Смирнова, З.Є. Шершньової та ін.

Однак, незважаючи на значну кількість досліджень, виконаних провідними науковцями, багато аспектів формування та оцінювання функціональних стратегій, зокрема залежно від галузевої приналежності, все ж залишаються не повністю розкритими, а тому потребують подальшого розроблення.

Спонукає до виконання досліджень визначення сутності функціональних стратегій як економічної категорії, обґрунтування змістової їх характеристики.

Також зумовлює актуальність подальшого опрацювання теоретичних та методичних засад у цій сфері велике теоретико-прикладне значення формування моделі оцінювання ефективності реалізації функціональних стратегій газотранспортних підприємств.

**Метою статті** є дослідження поняття «функціональна стратегія» та формування теоретико-прикладних підходів до оцінювання ефективності реалізації функціональних стратегій газотранспортних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Нині трактувань функціональної стратегії є досить багато, розглянемо основні визначення провідних науковців та практиків.

Слід зазначити, що відповідно до класифікації стратегій за рівнями управління розрізняють: корпоративну, ділову, функціональну та операційну стратегії [1].

Серед функціональних стратегій ключовими є виробнича (операційна) стратегія; стратегія персоналу; фінансова стратегія підприємства; стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт; інші функціональні стратегії підприємства [2].

Зокрема, у праці [3] акцентують увагу на тому, що термін «функціональна стратегія» належить до управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу.

Науковці [2] вважають функціональну стратегію більш вузькою порівняно з діловою стратегією, але її

роль полягає в конкретизації окремих деталей у корпоративній і діловій стратегії й у створенні управлінських орієнтирів для досягнення функціональних цілей фірми.

В.С. Кубарева [4, с. 57] зазначає, що функціональна стратегія конкретизує деталі у загальному плані розвитку підприємства, визначаючи підходи, дії, методи щодо управління підрозділами.

У дослідженні [3] функціональну стратегію трактують як своєрідний план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки конкурентної стратегії та досягнення виробничих цілей і місії підприємства.

На думку О.В. Григораш [5], функціональні стратегії виступають складовими блоками базової стратегії підприємства.

У праці [6] зазначається, що функціональні стратегії визначають вибраний фірмою спосіб конкуренції. Функціональні стратегії розробляються спеціально для кожного функціонального підрозділу підприємства, як зауважується у [7].

Заслугує уваги твердження Н.Н. Жилина, С.В. Баркалова, А.В. Смирнова, що відсутність або недостатня розробленість будь-якої із функціональних стратегій приводить до невиконання корпоративної або ділової стратегії підприємства взагалі [8].

Також потрібно зазначити, що під час формування функціональних стратегій мають враховуватися такі чинники, як [9]: роль та зміст господарської діяльності із конкретної функції; взаємозв'язок змістовного спрямування та вектора впливу конкретної функції на досягнення цілей та місії підприємства загалом; негативний або позитивний характер впливу виконання робіт із кожної функції на розвиток (занепад) суб'єкта господарської діяльності; межі функцій та сфери «перехресних інтересів»; переваги і недоліки у розвитку окремих функцій, сильних та слабких місць у їхній взаємодії; наявності або відсутності «вузькофункціонального» підходу, конфліктів у вирішенні загальних проблем підприємства; балансу між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців.

Отже, проведені дослідження дали змогу визначити, що функціональні стратегії – це заплановані дії для досягнення цілей, які розробляються для функціональних напрямів господарської діяльності організації на основі оцінювання її потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища та з урахуванням її галузевої та регіональної приналежності.

Для оцінювання ефективності реалізації функціональних стратегій насамперед потрібно виокремити ключові стратегії які впливають (визначають) виробничо-господарську діяльність підприємства.

Розглянемо на прикладі газотранспортних підприємств теоретико-прикладні засади оцінювання ефективності реалізації функціональних стратегій.

Газотранспортна система (ГТС) України – одна з найбільших у світі – виконує дві основні функції: забезпечення природним газом внутрішніх споживачів, а також транзит природного газу через територію України в країни Західної та Центральної Європи [10].



Публічне акціонерне товариство «Укртрансгаз» – підприємство із транспортування та зберігання природного газу, оператор єдиної газотранспортної системи України.

До складу ПАТ «Укртрансгаз» входить 14 структурних підрозділів на правах філій, виробничі об'єкти яких знаходяться в усіх областях України.

Основними видами діяльності компанії є: транспортування природного газу, забезпечення ним споживачів України; зберігання природного газу в підземних сховищах; здійснення транзиту природного газу через територію України; постачання і розподіл природного газу; експлуатація, реконструкція і сервісне обслуговування ГТС; діагностування основного та допоміжного обладнання ГТС; проектування, будівництво та монтаж газопроводів високого і низьких тисків і об'єктів на них [11].

Компанія володіє 11 підземними газосховищами, розташованими по всій Україні. Їхня загальна місткість становить 31 млрд м куб., що співрозмірно з обсягами ПСГ Італії, Франції, Угорщини та Австрії разом взятими. Такі потужності надають Україні значні можливості для залучення клієнтів зі зберігання газу, в тому числі європейських [12].

Проведені дослідження дали можливість виокремити основні функціональні стратегії газотранспортних підприємств. Зокрема, до них віднесено виробничу, фінансову, управління персоналом, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.

Однією із основних функціональних стратегій суб'єктів господарської діяльності є виробнича.

Виробничу стратегію розглядають як складник загальної (корпоративної) стратегії, яка має на меті досягнення конкурентних переваг для забезпечення успішної діяльності [13]. Окрім того, вважається що виробнича стратегія повинна узгоджуватися з усіма функціональними стратегіями, у тому числі із фінансовою.

Під час формування виробничої стратегії газотранспортних підприємств повинні бути враховані техніко-технологічні, організаційні, ресурсні, матеріальні аспекти.

До найбільш поширених виробничих стратегій належать [14]:

- стратегія створення нового виробництва: придбання нового виробництва, створення нового виробництва за рахунок використання наявного виробничого потенціалу;
- стратегія змін у технологічному процесі: впровадження нових методів виготовлення продукції та технологій, використання нових матеріалів;
- стратегія щодо організації виробництва: диверсифікація виробництва, ритмічність виробництва, система управління якістю виробництва тощо.

Отже, серед виробничих стратегій, які доцільно використовувати газотранспортним підприємствам, виділяють стратегії змін у технологічному процесі за рахунок запровадження нових технологій та стратегію щодо організації виробництва.

Не менш важливе значення для ефективного функціонування газотранспортних підприємств має фінансова стратегія.

Фінансову стратегію у праці [15] трактують як загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Також фінансова стратегія підприємств, у тому числі й газотранспортних, передбачає розподіл фінансових ресурсів на підприємстві, здійснення обслуговування виробництва, рух грошових коштів між суб'єктами господарської діяльності та споживачами, постачальниками, державними органами та іншими учасниками ринку [16].

За сучасних ринкових реалій уміння використовувати наявні трудові ресурси та розробляти відповідну стратегію управління персоналом газотранспортного підприємства є важливим управлінським завданням.

Слід відзначити, що стратегія управління персоналом насамперед спрямована на розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу організації, максимальне використання людського капіталу на підприємстві.

Виокремлюють такі стратегії управління персоналом, як [4]:

- стратегія винагороди та мотивації: балансування винагороди та прибутків із загальними та забезпечувальними стратегіями;
- добір і навчання: організація процесу навчання, організація аналітичних центрів добору та розвитку персоналу;
- стратегія управління персоналом: процес добору, найму, навчання, перекваліфікації, використання та стимулювання працівників, які б відповідали потребам, що зумовлені майбутніми організаційними змінами підприємства.

Слід відзначити, що більшість окреслених стратегій управління персоналом є характерними для газотранспортних підприємств України.

Стратегію НДДКР визначатимемо як таку, яка ґрунтується на науково-технічному прогнозуванні і розробляється з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи інших галузях у той період, на який сформовано стратегію [17].

Використовуючи теоретико-методичні підходи, запропоновані у працях [1, 18], розроблено алгоритм визначення інтегрального показника ефективності реалізації функціональних стратегій газотранспортного підприємства (рис. 1).

Відбір критеріїв оцінки ефективності реалізації функціональних стратегій запропоновано виконувати на основі експертного опитування провідних науковців та фахівців газотранспортної галузі, які володіють глибокими знаннями щодо предмета дослідження та специфіки виробничо-господарської діяльності.

Зокрема, на основі проведених досліджень виокремлено ключові показники, які характеризують функціональні стратегії газотранспортних підприємств (таблиця 1).



**Рис. 1. Модель оцінювання ефективності реалізації функціональних стратегій газотранспортних підприємств**

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1

**Критерії оцінювання функціональних стратегій газотранспортних підприємств**

Види функціональних стратегій	Критерії (показники) оцінювання
Виробнича стратегія	Обсяг транспортування газу
	Собівартість транспортування 1000 м <sup>3</sup> природного газу
	Коефіцієнт використання передових форм організації виробництва
	Фондовіддача
	Коефіцієнт використання прогресивних методів організації праці
Фінансова стратегія	Коефіцієнт загальної ліквідності
	Коефіцієнт проміжної ліквідності
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
	Коефіцієнт автономії
	Коефіцієнт фінансування
	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу
	Коефіцієнт оборотності активів
Стратегія управління персоналом	Продуктивність праці
	Коефіцієнт плинності персоналу
	Коефіцієнт стабільності кадрів
	Коефіцієнт трудової дисципліни
	Трудомісткість
	Коефіцієнт загального обігу робочої сили
Стратегія НДДКР	Наукомісткість продукції
	Частка витрат на НДДКР до витрат на технічне обслуговування
	Обсяг витрат на НДДКР на одного зайнятого
	Відношення суми прибутків до загальних витрат на НДДКР

Джерело: сформовано авторами

Класифікаційні ознаки рівня ефективності реалізації функціональних стратегій газотранспортними підприємствами

Значення інтегрального коефіцієнта ефективності реалізації функціональних стратегій	Клас підприємства за рівнем ефективності реалізації функціональних стратегій	Рівень ефективності реалізації функціональних стратегій
0,85 – 1	I	Дуже високий
0,69 – 0,84	II	Високий
0,53 – 0,68	III	Середній
0,37 – 0,52	IV	Низький
0 – 0,35	V	Дуже низький

На III етапі виконується порівняння показників господарської діяльності газотранспортних підприємств. Як базові для порівняння доцільно використовувати середньогалузеві показники, показники будь-якого конкуруючого суб'єкта господарювання, підприємства-лідера (еталона) на ринку, показники досліджуваного підприємства за минулі періоди. Показники перетворюють на бали за відповідною бальною шкалою (має значення від нуля до одиниці). Мінімум балів одержує показник, менший від базового; середня кількість відповідає базовому рівню; максимальна перевищує базовий [1].

Наступним етапом є розрахунок величини вагомості, що пропонується визначати із використанням експертного опитування та за допомогою методу попарних порівнянь відібраних критеріїв оцінки, використовуючи шкалу трансформації якісних оцінок переваги одного критерію перед іншим у кількісні оцінки [1].

На V етапі визначаємо приведений індекс відповідної функціональної стратегії за формулою (1):

$$I_{\text{пр.фс.}} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{\text{о.ф.}} \cdot K_{\text{впi}}}{\sum_{i=1}^n P_{\text{о.л.}} \cdot K_{\text{впi}}}, \quad (1)$$

де  $P_{\text{о.ф.}}$  – рейтингова оцінка в балах фактичного показника за 5-бальною шкалою;

$P_{\text{о.л.}}$  – рейтингова оцінка в балах порівнюваного показника за 5-бальною шкалою;

$K_{\text{впi}}$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го показника за шкалою від 0 до 1;

$n$  – кількість виокремлених та використаних при розрахунках одиничних критеріїв (показників).

Інтегральний коефіцієнт ефективності реалізації функціональних стратегій запропоновано визначати як добуток приведених індексів за окремими функціональними стратегіями та коефіцієнтів вагомості кожної функціональної стратегії для газотранспортного підприємства.

Завершальними етапом моделі визначення ефективності функціональних стратегій газотранспортних підприємств є ранжування газотранспортних підприємств на класи за рівнем ефективності реалізації функціональних стратегій за шкалою, наведеною у таблиці 2.

**Висновки.** У процесі дослідження було опрацьовано та критично переосмислено наявні у літературних джерелах визначення функціональних стратегій, що дало змогу сформулювати, на нашу думку, найбільш повне трактування, у якому враховано потенціал підприємства та його регіональна та галузева приналежність.

Визначено, що для газотранспортних підприємств у сучасних ринкових умовах основними є такі стратегії: виробнича, управління персоналом, фінансова, наукових досліджень і науково-конструкторських робіт.

Проведені дослідження теоретико-прикладних засад формування підходів до оцінювання функціональних стратегій дали змогу розробити алгоритм визначення ефективності реалізації функціональних стратегій газотранспортних підприємств. Слід відмітити, що ключовими етапами алгоритму є проведення експертного опитування з метою вибору критеріїв оцінки функціональних стратегій, визначення приведеного індексу окремої функціональної стратегії та інтегрального коефіцієнта ефективності реалізації функціональних стратегій загалом. Також у цьому дослідженні запропоновано на завершальному етапі виконувати ранжування газотранспортних підприємств на класи за рівнем ефективності реалізації функціональних стратегій.

Таким чином, на основі сформованої моделі оцінювання ефективності реалізації функціональних стратегій можна визначити ступінь виконання стратегічних цілей функціональними підрозділами та провести за необхідності коригування стратегій залежно від умов зовнішнього середовища та потенційних можливостей газотранспортних підприємств.

#### Список літератури:

1. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. Київ: МАУП, 2000. 128 с.
2. Мозоленько М.С. Функціональні стратегії в загальноорганізаційному розвитку підприємства. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК* : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 21-22 листопада 2013 р. : тези доповідей. Київ, НУХТ, 2013. URL : [http://library.nuft.edu.ua/inform/2013\\_Pidvyshchennya\\_efektyvnosti\\_diyalnosti\\_pidpryyemstv.pdf](http://library.nuft.edu.ua/inform/2013_Pidvyshchennya_efektyvnosti_diyalnosti_pidpryyemstv.pdf) (дата звернення: 10.04.2020).

3. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 422–429. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2010\\_17\\_66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_17_66) (дата звернення: 18.04.2020).
4. Кубарева В.С. Сутність стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2012. № 749. С. 55–60.
5. Григораш О. В. Функціональні стратегії управління економічним потенціалом торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 3(2). С. 50-55. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2012\\_3%282%29\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_3%282%29_10) (дата звернення: 19.04.2020).
6. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. / Мікловда В.П. та ін. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
7. Гибадуллин З.Р. Формирование стратегии развития производственных процессов подземного рудника (на примере Сибайского филиала Учалинского ГОКа). Москва : Горная книга, 2010. 34 с. URL : <https://books.google.com.ua> (дата звернення: 25.04.2020).
8. Жилина Н.Н., Баркалова С.В., Смирнов А.В. Стратегия предприятия: сущность, роль, функции. *Современные научные исследования и инновации*. 2013. № 10. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/27730>. (дата звернення: 18.04.2020).
9. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. Харків. Вид-во ХНАДУ. 2010. 133 с.
10. Газотранспортна система України: надійність та безпека. 8-ий Форум «Паливно-енергетичний комплекс України: сьогодення та майбутнє». 24 вересня 2010 року. Київ. URL: <https://web.archive.org/web/20111123014728/http://www.utg.ua/uk/press/publications/gazotransportna-sistema-ukraini-nad/> (дата звернення: 19.04.2020).
11. Укртрансгаз. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Укртрансгаз#cite\\_note-2](https://uk.wikipedia.org/wiki/Укртрансгаз#cite_note-2) (дата звернення: 17.04.2020).
12. Укртрансгаз-Головна. URL: <http://utg.ua> (дата звернення: 17.04.2020)
13. Омеляненко Т. В. Проблеми та актуальні завдання розвитку теорії виробничої стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 11. С. 279–286.
14. Готь О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення: 23.04.2020)
15. Буняк Н.М., Курдельчук Р.І. Фінансова стратегія в системі менеджменту підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип.8. С. 196-200. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8\\_ukr/34.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/34.pdf) (дата звернення: 20.04.2020).
16. Мірошник Р.О., Семін І.Є. Функціональні стратегії промислового підприємства з іноземним капіталом. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2014. № 811. С. 227–232.
17. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, КНЕУ, 2004. 699 с.
18. Андрійчук І.В., Витвицька У.Я., Степанюк О.Р. Оцінювання інвестиційної привабливості нафтогазових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20 (ч. 1). С. 13–18.

#### References:

1. Oberemchuk V.F. (2000) *Stratehiya pidpryyemstva: Korotkyy kurs lektsiy* [Enterprise strategy: A short course of lectures]. Kyiv: MAUP (in Ukrainian)
2. Mozolenko M.S. (2013) Funktsional'ni stratehiyi v zahal'noorhanizatsiynomu rozvytku pidpryyemstva [Functional strategies in the organizational development of the enterprise]. Proceedings of the *Pidvyshchennya efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstv kharchovoyi ta pererobnoyi haluzey APK : materialy II Vseukrayins'koyi naukovy-praktychnoyi konferentsiyi*, 21–22 lystopada 2013 r. : tezy dopovidey. Kyiv, NUKHT.
3. Romanyuk L.M. (2010) Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom ta yoho personalom [Theoretical aspects of strategic management of the enterprise and its personnel]. *Scientific works of Kirovograd National Technical University. Economic sciences*, vol. 17, pp. 422–429.
4. Kubareva V.S. (2012) Sutnist' stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom [The essence of strategic management of the enterprise]. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Logistics*, no. 749, pp. 55–60.
5. Grigorash O.V. (2012) Funktsional'ni stratehiyi upravlinnya ekonomichnym potentsialom torhovel'nykh pidpryyemstv [Functional strategies for managing the economic potential of trade enterprises]. *Bulletin of socio-economic research*, vol. 3 (2), pp. 50–55.
6. Miklovda V.P., Britchenko I.G., Kubiniy N.Yu., Didovich Y.O. (2013) *Efektivnist' stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvamy: suchasni problemy ta perspektvy yikh vyrishennya: monohrafiya* [Effectiveness of strategic management of enterprises: modern problems and prospects of their solution: monograph]. Poltava: PUET. (in Ukrainian)
7. Gibadullin Z.R. (2010) *Formirovaniye strategii razvitiya proizvodstvennykh protsessov podzemnogo rudnika (na primere Sibayskogo filiala Uchalinskogo GOKa)* [Formation of a development strategy for the production processes of an underground mine (on the example of the Sibaysky branch of the Uchalinsky GOK) ]. Moscow: Mountain Book. (in Russian)
8. Zhilina N.N., Barkalova S.V., Smirnov A.V. (2013) Strategiya predpriyatiya: sushchnost', rol', funktsii [Strategy of the enterprise: essence, role, functions]. *Modern research and innovation*, no. 10.
9. Gorelov D.O., Bolshenko S.F. (2010) *Stratehiya pidpryyemstva: navch.-metod* [Enterprise strategy: teaching method. way]. Kharkiv. Published by KhNADU (in Ukrainian).



10. 8th Forum «Fuel and Energy Complex of Ukraine: Present and Future (2010) *Hazotransportna systema Ukrainy: nadiynist' ta bezpeka* [Gas transmission system of Ukraine: reliability and safety]. 24 September 2010. Kiev.
11. *Ukrtrans-haz* [Ukrtransgaz]. Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Ukrtransgaz#cite\\_note-2](https://en.wikipedia.org/wiki/Ukrtransgaz#cite_note-2) (accessed 17 April 2020)
12. *Ukrtrans-haz-Holovna* [Ukrtransgaz-Home]. Available at: <http://utg.ua> (accessed 17 April 2020).
13. Omelyanenko T.V.(2013) Problemy ta aktual'ni zavdannya rozvytku teoriiy vyrobnychoyi stratehiyi pidpryyemstva. [Problems and current tasks of development of the theory of production strategy of the enterprise]. *Business Inform*, no. 11, pp. 279–286.
14. Got O.Ya., Bondarenko S.M. (2017) Stratehiya pidpryyemstva yak chynnyk yoho konkurentospromozhnosti [Strategy of the enterprise as a factor of its competitiveness]. *Efficient economy* (electronic journal), no 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (accessed 23 April 2020).
15. Bunyak N.M, Kurdelchuk R.I. (2017) Finansova stratehiya v systemi menedzhmentu pidpryyemstva . *Ekonomika i suspil'stvo* [Financial strategy in the enterprise management system]. *Economy and society* (electronic journal), vol 8. pp. 196–200. Available at: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8\\_ukr/34.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/34.pdf) (accessed 23 April 2020).
16. Miroshnyk R.O., Semin I.E. (2014) Funktsional'ni stratehiyi promyslovoho pidpryyemstva z inozemnym kapitalom. [Functional strategies of an industrial enterprise with foreign capital]. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Logistics*, no. 811, pp. 227–232.
17. Shershneva Z.E. (2004) *Stratehichne upravlinnya. Pidruchnyk. 2-he vyd., pererob. i dop.* [Strategic Management. Textbook. 2nd ed., Revised. and ext. ]. Kyiv: KNEU(in Ukrainian).
18. Andriychuk I.V., Vytvytska U.Ya., Stepanyuk O.R. (2018) Otsynuyannya investytsiynoyi pryvablyvosti naftohazovykh pidpryyemstv [Assessing the investment attractiveness of oil and gas companies]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 20 (part 1), pp. 13–18.

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-15>  
УДК 331.14

**Андріїв Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Ужгородський національний університет

**Andriyiv Nataliya**

Uzhgorod National University

## ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

### FACTORS OF FORMATION OF COMPETITIVE COMPANY STAFF

Формування персоналу є відповідальним процесом, що потребує відповідної організаційної культури та формується під впливом багатьох чинників. Погляди науковців на специфіку формування трудового потенціалу на підприємствах із різними організаційно-правовими формами господарювання відрізняються. На основі систематизації та узагальнень виокремлено такі групи чинників: внутрішні та зовнішні; морального та психологічного характеру; соціально-демографічні; медико-біологічні; соціально-економічні; природно-географічні; екологічні умови; розвиток соціальної інфраструктури. Важливими чинниками, що впливають на процеси формування персоналу компанії в сучасних умовах, є екзогенні та ендогенні фактори, що відповідають за умови соціально-економічного розвитку, реальну демографічну ситуацію в країні, стан соціальної сфери тощо. Особистісні фактори, підприємницькі здібності є чинниками, які сприяють створенню конкурентоспроможної робочої сили, здатної протистояти як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам.

**Ключові слова:** персонал, чинники формування персоналу, трудовий потенціал, конкурентоспроможність компанії, робоча сила.

Формирование персонала является ответственным процессом, который требует соответствующей организационной культуры и формируется под влиянием многих факторов. Взгляды ученых о специфике формирования трудового потенциала на предприятиях с различными организационно-правовыми формами хозяйствования отличаются. На основе систематизации и обобщения выделены следующие группы факторов: внутренние и внешние; морального и психологического характера; социально-демографические; медико-биологические; социально-экономические; природно-географические; экологические условия; развитие социальной инфраструктуры. Важными факторами, влияющими на процессы формирования персонала компании в современных условиях, являются экзогенные и эндогенные факторы, которые отвечают за условия социально-

экономического развития, реальную демографическую ситуацию в стране, состояние социальной сферы. Личностные факторы, предпринимательские способности являются факторами, которые способствуют созданию конкурентоспособной рабочей силы, способной противостоять как внутренним, так и внешним угрозам.

**Ключевые слова:** персонал, факторы формирования персонала, трудовой потенциал, конкурентоспособность компании, рабочая сила.

*Personnel formation is a responsible process that requires an appropriate organizational culture and responsibility on the part of the company manager and responsible persons. The staff of the company, both by its size and by its professional qualification, is formed under the influence of many factors. There are different views of scientists regarding the specificity of the formation of labor potential in enterprises with different organizational and legal forms. According to some authors, all factors can be divided into internal (qualitative and quantitative staff composition, level of competence of the head of department) and external (number of working populations, labor demand and supply, employment level). Other scholars identify moral, psychological and demographic factors. Some scientists have identified several groups: sociodemographic; medical and biological; socio-economic; natural-geographical; environmental conditions; development of social infrastructure. The article substantiates that the influence of macroeconomic factors occurs through the basic spheres of human life - labor, economic and social. Exogenous and endogenous factors are important factors influencing the processes of formation of company personnel in modern conditions. They are responsible for the conditions of socio-economic development, the real demographic situation in the country, the state of the social sphere, etc. At the same time, personal factors and entrepreneurial abilities are factors that should help create a competitive workforce capable of counteracting both internal and external threats. It is about creating a favorable working day regime, organizing a workplace, ensuring decent working conditions and adequate remuneration. An important role in the company is played by incentives to increase productivity, open the creative opportunities of employees and their motivation for quality work. On the other hand, every employee should take care of self-education, self-development, self-improvement, and should be rooted for high appreciation of their work and spiritual and cultural development. The competitiveness of a company is usually ensured by the introduction of new approaches from the management of the enterprise and the focus of employees on self-development.*

**Key words:** personnel, personnel formation factors, labor potential, company competitiveness, workforce.

**Постановка проблеми.** Характеристика формування кадрового потенціалу кожного підприємства зумовлена впливом різних чинників, а також залежить від демографічної ситуації в державі, державної політики у сфері соціального захисту, забезпечення відповідних соціальних і побутових умов, можливості підвищення конкурентоспроможності тощо. Трудовий потенціал будь-якої бізнес-структури формується за найманої робочої сили, і його зміни безпосередньо впливають на кількість та структуру учасників виробничо-господарської діяльності. Варто зазначити, що сучасний стан демографічних процесів в Україні, з одного боку, відображає ефективність соціально-економічної політики країни, з іншого – віддзеркалює соціальне середовище, яке створює майбутній людський потенціал вітчизняних підприємств. У цьому контексті логічно вивчити вплив різних чинників на населення України, оскільки робоча сила є важливим джерелом розвитку людських ресурсів усіх вітчизняних компаній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню вивчення впливу багатоаспектних чинників на формування та розвиток персоналу підприємства присвячено праці таких науковців, як М. Бібен, О. Біттер, О. Бугуцький, К. Дідур, О. Кіц, О. Кузьмак, Г. Купалова, О. Малецька, В. Мікловда, М. Пітюлич, Р. Попівняк, В. Савчук, Л. Федорняк та ін.

Водночас сучасні наукові джерела репрезентують поодинокі наукові дослідження з питань вивчення чинників, що впливають на розвиток трудового потенціалу підприємства. Думки вчених про специфіку формування та нарощування потенціалу на підприємствах із різними організаційно-правовими формами господарювання відмінні. Актуальним залишається

питання виокремлення чинників, які безпосередньо впливають на формування конкурентоспроможного персоналу компанії.

**Мета статті** полягає у систематизації, узагальненні та виокремленні за різними критеріями сукупності чинників, що впливають на формування та розвиток персоналу компанії.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах господарювання найважливішу роль у формуванні конкурентоспроможних позицій компанії на ринку відіграє її персонал. Від особистих і професійних якостей та компетентностей керівного та обслуговуючого персоналу залежать успіх та процвітання самої компанії. Важливо визначити класифікаційні ознаки та проаналізувати роль багатоманітних чинників у формуванні компетентного й високоякісного персоналу компанії.

Серед чинників, що впливають на формування персоналу, можна виділити внутрішні та зовнішні. Такої позиції притримуються О. Біттер та О. Малецька. До внутрішніх чинників автори відносять специфіку та характер продукції, застосовувані технології та виробничі організації; до зовнішніх – демографічні процеси, характер ринку праці, правові та моральні стандарти суспільства тощо. Слід зазначити, що зовнішні чинники визначаються низкою макроекономічних параметрів, зокрема кількістю активного (працездатного) населення, загальним рівнем освіти, пропозицією робочої сили, рівнем зайнятості та потенційним фондом праці. Ці характеристики, своєю чергою, визначають кількісні й якісні параметри трудових ресурсів [1].

За словами Л. Федорняк, чинники, що впливають на формування та ефективне використання персоналу, також можна розділити на дві групи: внутрішні та зовнішні. Серед внутрішніх чинників впливу варто вио-

кремити: якісний та кількісний склад персоналу, рівень компетентності керівника відділу, структуру кадрового персоналу окремих підрозділів (відділів) підприємства, організаційну структуру управління, технічне виробниче обладнання, обсяг та структуру виробництва, складність виконуваних робіт, стратегію та цілі підприємства, фінансовий стан, наявні умови праці та організацію роботи персоналу, мотивацію працівників, співпрацю з іншими підприємствами (у т. ч. й іноземними). До зовнішніх чинників, що впливають на ефективність організації формування та використання персоналу, варто віднести: стан демографічних процесів, рівень освіченості населення, науково-технічний прогрес, розвиток ринку праці, попит та пропозицію на сільськогосподарську продукцію, розвиток інфраструктури сільськогосподарського ринку, державну політику в аграрному секторі, правові основи сільськогосподарської діяльності, форми власності сільськогосподарських підприємств та їх організаційно-правові типи, конкуренцію між сільськогосподарськими підприємствами, особливості сільськогосподарської діяльності тощо [8].

Як вважають Р. Попівняк та О. Кіц, найважливіші впливові чинники слід розділити на три групи. До першої групи належать чинники морального, психологічного та демографічного характеру, до другої – організаційні аспекти відтворення трудових ресурсів, до третьої – соціально-економічні чинники, що мають вирішальне значення для відтворення трудового потенціалу. Під час аналізу першої групи чинників слід урахувати, що морально-психологічні мотиви відіграють важливу роль у відтворенні ресурсного потенціалу, але демографічна ситуація в сільській місцевості має первинний вплив на формування робочих ресурсів. Зменшення чисельності сільського населення, несприятлива вікова структура працівників призводять до зменшення загальної чисельності економічно активного населення, а отже, і до низки негативних тенденцій щодо належного використання робочої сили.

Організаційна група чинників репрезентує позитивні зміни у статевікових групах населення. Ці зміни спрямовані на збільшення частки економічно активної частини населення та, відповідно, розширюються за рахунок працівників молодшої статевої вікової групи населення. Організаційні чинники включають забезпечення фермерських господарств відповідним рівнем кваліфікації та використання ними вікових та статевих груп у виробничому процесі. Авторі підкреслюють, що соціально-економічні чинники в сільській місцевості повинні базуватися на соціальній інфраструктурі, яка сприяла б створенню якісного робочого потенціалу та забезпеченню якісних умов життя, а також розвитку ресурсного потенціалу. Особливу увагу слід приділити підвищенню рівня оплати праці, освіти, культури та низці інших компонентів, що визначають соціально-економічну стратегію розвитку сільського населення [7].

Окрім авторі виділяють численні чинники, що впливають на формування та використання трудового

потенціалу і через це пов'язані з його відтворенням. До такої когорти науковців можна віднести О. Бугуцького, Г. Купалову, В. Савчука та ін. Авторі поділяють чинники на дві групи: організаційні та соціальні. До організаційних чинників належать: відновлення чисельності робітників; визначення рівня забезпеченості господарств робочою силою; визначення статевікового складу працівників сільськогосподарських підприємств; формування працездатного населення; постійне вдосконалення ділових навичок; створення умов для ефективного використання трудового потенціалу; пом'якшення сезонності роботи на селі; відповідність рівня оплати праці розміру вкладень у працю. На думку авторів, до соціальної групи чинників належать: надання житла, комунальних послуг, упорядковані дороги, медичні послуги, навчальні заклади, культура, фізичне виховання, торгівля, громадське харчування та комунікації [2].

У науковій роботі [6] автори наголошують, що ефективність використання потенціалу робочої сили залежить від ринкових відносин з обов'язковим урахуванням стану суспільно-політичного життя, рівня освіченості, культури, професійної підготовки, національної специфіки, інтересів, традицій, сформованих у сфері трудові відносини.

Деякі автори розглядають чинники, що сприяють розвитку потенціалу робочої сили, зокрема: позитивні демографічні тенденції, природний приріст населення, особливо у працездатному віці; поліпшення здоров'я та фізичного стану, зміцнення морального клімату в суспільстві, що активізує робочу силу; підвищення культурного та технічного рівня населення, особливо освіти та кваліфікації; обставини, що сприяють збільшенню загального фонду робочого часу [4].

На нашу думку, чинником, що впливає на зміну розміру потенціалу робочої сили, є міграція активного працездатного населення, включаючи баланс міграційних потоків, поточні політичні події, пов'язані з військовими операціями на Сході України, природними демографічними процесами, станом економічних змін та соціальним розвитком країни.

О. Кузьмак систематизує та узагальнює велику кількість чинників, що впливають на формування та використання трудового потенціалу. На думку автора, чинники доцільно об'єднати в кілька груп, а саме: 1) соціально-демографічні; 2) медико-біологічні; 3) соціально-економічні; 4) природно-географічні; 5) екологічні умови; 6) розвиток соціальної інфраструктури. Це дасть можливість простежити їхній вплив на формування, розвиток та раціональне використання трудового потенціалу підприємства. Вплив цих макроекономічних чинників відбувається через основні сфери людського життя: працю, економіку та суспільство.

Автор виокремлює такі соціально-демографічні чинники: зміни соціально-демографічних основ формування населення та його статевої вікової структури, освітньо-професійного складу та національного складу населення (склад, способи відтворення населення,

орієнтація та інтенсивність міграційних процесів); щільність його розташування та концентрація, рівень урбанізації, створюючи умови для повного включення в роботу всіх верств населення, особливо роботу за сумісництвом; надання медичних послуг жінкам та дітям, матеріальне стимулювання народжуваності, заборона праці жінок у деяких професіях. Медико-біологічні умови визначають природні та біологічні особливості його носіїв: здоров'я та психофізіологічну придатність до праці, їх відповідність виробничим вимогам. Як відомо, стійкий психологічний та духовний стан людини забезпечує оптимальний рівень функціонування організму.

Своєю чергою, психофізіологічна працездатність визначається санітарно-гігієнічними умовами праці, раціональним режимом праці та відпочинку, рівнем побутового обслуговування на виробництві тощо. Розвиток науково-технічного прогресу може мати суперечливий вплив на стан та працездатність людини з урахуванням таких неоднозначних тенденцій: з одного боку, поліпшення умов праці, з іншого – посилення напруги, психологічного напруження, стресових ситуацій. Екологічні чинники, що впливають на режими відтворення та якість населення, включають: збереження чистоти повітря та води, зниження рівня

екологічних захворювань, зниження рівня забруднення навколишнього середовища, раціональне планування місцезнаходження промислових комплексів та житлових районів, оптимальну щільність населення та ін. Зміни навколишнього середовища, як правило, пов'язані не лише з результатами праці та життя, а й відображаються на стані здоров'я людини, її генетичних характеристиках, природних біологічних особливостях та можливостях розвитку всього населення. Сьогодні суспільство вже зазнало величезних утрат трудового потенціалу та національного доходу, оскільки стан екології навколишнього середовища недостатньо враховується в економічній практиці.

Аналізуючи соціально-економічні чинники, О. Кузьмак наголошує на таких основних моментах, як характер відносин власності, форми зайнятості, рівень безробіття, специфіка трудових відносин, рівень організації праці, форми морального та матеріального стимулювання та ін.

Окрім чинників загального економічного характеру, на кількісні та якісні параметри потенціалу зайнятості впливають специфічні умови господарювання різних територіальних утворень, природно-географічні умови (кліматичні характеристики, наявність та осво-

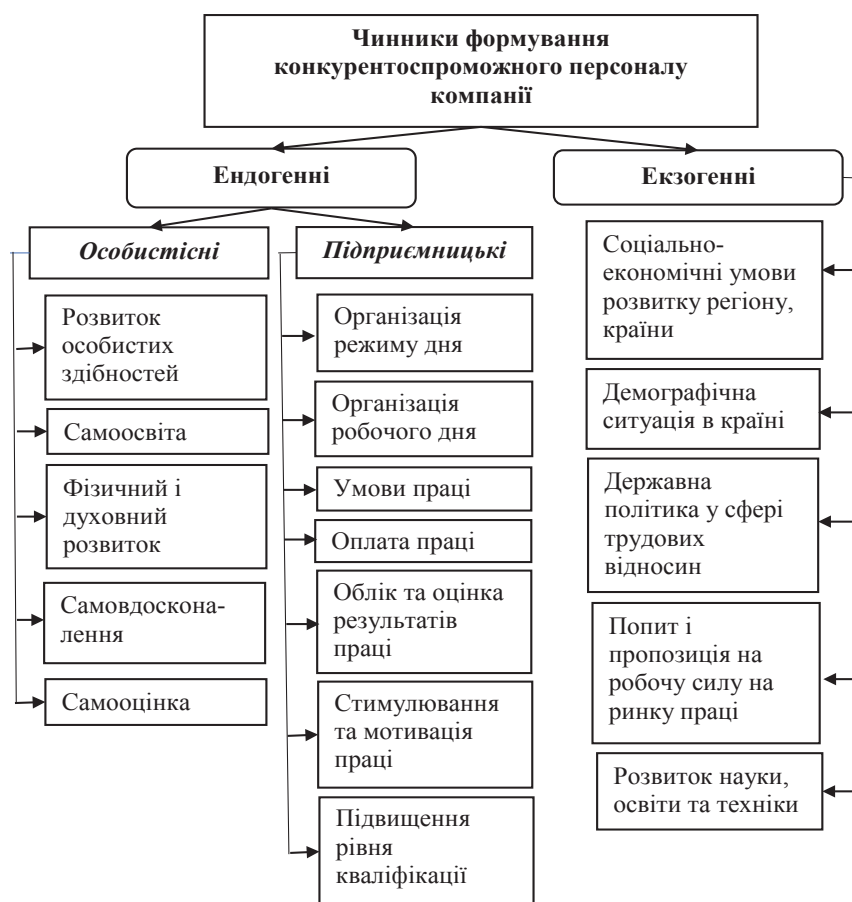


Рис. 1. Чинники формування конкурентоспроможного персоналу компанії

(Авторська розробка)



ення природних ресурсів, природна родючість ґрунтів, рівень благоустрою території, розвиток соціальної інфраструктури тощо). Загалом соціальне середовище відіграє важливу роль із погляду впливу на формування та розвиток міських та сільських поселень, а також міських та сільських територій.

Варто зауважити, що розвиток та ефективність виробництва, а також позитивні зрушення у цілому залежать від соціальних умов. Надзвичайно важливими є такі чинники, як щільність розташування населених пунктів, житлові умови, рівень безпеки соціальної інфраструктури (дошкільні заклади, охорона здоров'я, дозвілля), їх спроможність, розвиток торгівлі, громадсько-го харчування, транспорту та телефонних мереж [5].

Як уважає К. Дідур, чинники, що впливають на формування людських ресурсів компанії, можна розділити на три групи: демографічні, економічні та соціальні. Демографічні чинники впливають на: чисельність населення та гендерну структуру; природний рух населення та міграційні процеси; частку економічно активного населення та зайнятого працездатного населення; рівень безробіття. До економічних чинників належать: рівень заробітної плати, обов'язкові відрахування, соціальна допомога, включаючи субсидії, ціни на продукцію, а також спосіб їх установа та регулювання. Соціальні чинники, що впливають на формування персоналу підприємств, є одними з найважливіших, оскільки проблеми реформування соціальної сфери залишаються однією з найактуальніших проблем сьогодні. Водночас соціальний розвиток села нині переживає непростий період, потребують нагального вирішення такі питання, як налагодження водопостачання, газопостачання, телефонія, каналізація тощо [3, с. 84].

Трудова міграція спричиняє погіршення демографічної ситуації у цілому, що проявляється у зменшенні приросту населення, особливо його працездатної частини, збільшення кількості малозабезпечених осіб та інвалідів. Така ситуація сприяє погіршенню професійних якостей та зниженню кваліфікації трудових ресурсів, гальмуванню інноваційних процесів, упровадженню у виробництво новітнього обладнання, передових технологій, сучасних форм організації праці та методів управління.

На нашу думку, важливими чинниками, що впливають на процеси формування персоналу компанії в сучасних умовах, є екзогенні та ендогенні фактори, що відповідають за умови соціально-економічного розвитку, реальну демографічну ситуацію в країні, стан соціальної сфери тощо. Переважно особистісні фактори, підприємницькі здібності є чинниками, які мають сприяти створенню конкурентоспроможної робочої сили, здатної протистояти як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам. Йдеться про створення сприятливого режиму робочого дня, організацію робочого місця, забезпечення гідних умов праці та адекватної оплати праці. Важливу роль у компанії відіграють стимули до підвищення продуктивності праці, відкриття творчих можливостей працівників та їх мотивація до якісної роботи. З іншого боку, кожен працівник повинен дбати про самоосвіту, саморозвиток, самовдосконалення, вболівати за високу оцінку своєї праці та духовно-культурний розвиток. Систематизовані чинники, що впливають на формування конкурентоспроможного персоналу, представлено на рис. 1.

**Висновки.** Таким чином, у сучасних економічних умовах формування та розвиток трудового потенціалу залежать від багатьох чинників. Конкурентоспроможність компанії, як правило, забезпечується запровадженням новітніх підходів із боку керівництва підприємства та зосередженістю працівників на саморозвитку. Процеси підбору персоналу, як і управління виробничою діяльністю, відповідають за кадрову безпеку компанії та набувають усе більшої актуальності.

Важливу роль у компанії відіграють стимули до підвищення продуктивності праці, відкриття творчих можливостей працівників та їх мотивація до якісної роботи. З іншого боку, кожен працівник повинен дбати про самоосвіту, самовдосконалення, вболівати за високу оцінку своєї праці та духовно-культурний розвиток. На нашу думку, чинниками формування конкурентоспроможного персоналу компанії є ендогенні, які охоплюють особистісні та підприємницькі чинники, та екзогенні, що віддзеркалюють соціально-економічні умови розвитку регіону, державну політику у сфері трудових відносин, попит і пропозицію робочої сили на ринку праці тощо.

#### Список літератури:

1. Біттер О.А. Малецька О.І. Проблеми формування і використання персоналу сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2010. № 5(19). С. 27–30.
2. Бугуцький О.А., Купалова Г.І., Савчук В.К. Аграрна праця та соціальний розвиток села. Київ : ІАЕ УААН, 1996. 304 с.
3. Дідур К.М. Особливості формування персоналу аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2012. № 5. С. 82–85.
4. Ким М.П. Трудовой потенциал и занятость. Харьков : ХГУ, 1993. 112 с.
5. Кузьмак О.І. Особливості формування та використання сільського трудового потенціалу. *Економіка*. 2007. Вип. 3(39). С. 148–156.
6. Пітюлич М.І. Трудовий потенціал регіону: стратегія розвитку і функціонування. Ужгород : Карпати, 1996. 139 с.
7. Попівняк Р.Б., Кіц О.І. Соціально-економічні аспекти відтворення трудового ресурсного потенціалу села. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Економіка АПК*. 2011. № 18(1). С. 328–334.
8. Федорняк Л.С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2008. Вип. IV. Т. 1. С. 253–257.

**References:**

1. Bitter O.A. Maletska O.I. (2010) Problemy formuvannia i vykorystannia personalu silskohospodarskykh pidpriemstv [Problems of formation and use of staff of agricultural enterprises]. *Innovatsiina ekonomika*, vol. 5, no. 19, pp. 27–30.
2. Buhutskyi O.A., Kupalova H.I., Savchuk V.K. (1996) *Ahrarna pratsia ta sotsialnyi rozvytok sela* [Agricultural work and social development of the village]. Kyiv: UAE IAE. (in Ukrainian)
3. Didur K.M. (2012) Osoblyvosti formuvannia personalu ahrarnykh pidpriemstv [Features of formation of personnel of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 82–85.
4. Kim M.P. (1993) *Trudovoy potentsial i zanyatost* [Labor potential and employment]. Kharkov: Publishing House of KSU. (in Russian)
5. Kuzmak O.I. (2007) Osoblyvosti formuvannia ta vykorystannia silskoho trudovoho potentsialu [Features of formation and use of rural labor potential]. *Ekonomika*, vol. 3, no. 39, pp. 148–156.
6. Pitiulych M.I. (1996) *Trudovy potentsial rehionu: stratehiia rozvytku i funktsionuvannia* [Labor potential of the region: strategy of development and functioning]. Uzhgorod: Carpathians. (in Ukrainian)
7. Popivniak R.B., Kits O.I. (2011) Sotsialno-ekonomichni aspekty vidtvorennia trudovoho resursnoho potentsialu sela [Socio-economic aspects of the reproduction of labor resource potential of the village]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu: ekonomika APK*, vol. 18, no. 1, pp. 328–334.
8. Fedorniak L.S. (2008) Formuvannia personalu silskohospodarskoho pidpriemstva [Formation of personnel of agricultural enterprise]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. IV, no. 1, pp. 253–257.

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-16>

УДК 005.412:640.43(477)

**Балацька Н.Ю.**

кандидат технічних наук, доцент,  
докторант кафедри економіки і управління,  
Харківський державний університет харчування та торгівлі

**Balatska Natalia**

Kharkiv State University of Food Technology and Trade

**МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ ВПЛИВУ GETS-ФАКТОРІВ  
НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

**METHODOLOGICAL TOOLS FOR ASSESSING THE INFLUENCE OF GETS-FACTORS  
ON THE DEVELOPMENT OF THE RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISE**

Умови розвитку підприємств ресторанного бізнесу змінюються під впливом широкого спектру слабкоструктурованих та розрізнених чинників зовнішнього середовища. Підтвердженням рушійної сили їхнього впливу є глобальні економічні та соціальні наслідки пандемії COVID-19. Розглянуто основні проблеми розвитку підприємств ресторанного бізнесу та сформовано перелік чинників, які мають ключове значення для забезпечення економічної активності в умовах коронакризи за групами GETS-моделі (уряд, економіка, технології, суспільство). Побудовано причинно-наслідкову мережу зв'язку GETS-факторів. Запропонований методичний інструментарій оцінки інтенсивності впливу зовнішніх чинників на розвиток підприємства ресторанного бізнесу, який дає змогу підвищити обґрунтованість управлінських рішень в умовах коронакризи.

**Ключові слова:** підприємство, ресторанний бізнес, пандемія COVID-19, коронакриза, GETS-модель, причинно-наслідковий зв'язок, оцінка, інтенсивність впливу.

Условия развития предприятий ресторанного бизнеса меняются под влиянием широкого спектра слабоструктурированных и разрозненных факторов внешней среды. Подтверждением движущей силы их влияния являются глобальные экономические и социальные последствия пандемии COVID-19. Рассмотрены основные проблемы развития предприятий ресторанного бизнеса и сформирован перечень факторов, которые имеют ключевое значение для обеспечения экономической активности в условиях коронакризиса по ключевым блокам GETS-модели (правительство, экономика, технологии, общество). Построена сеть причинно-следственной связи GETS-факторов. Предложен методический инструментальный оценки интенсивности влияния внешних факторов на развитие предприятия ресторанного бизнеса, который позволяет повысить обоснованность управленческих решений в условиях коронакризиса.

**Ключевые слова:** предприятие, ресторанный бизнес, пандемия COVID-19, коронакризис, GETS-модель, причинно-следственная связь, оценка, интенсивность воздействия.

*The article is devoted to the study of the influence of environmental factors on the development of restaurant business enterprises, underestimation of the information which leads to negative consequences, causes at least difficulties in reviewing and transforming development strategies, and at worst scenario, the inability to "restructure" business processes according to the external environment. The main methods of strategic analysis of the external environment are studied, their advantages and disadvantages are determined. A GETS-model has been developed, which unites the integrated assessments of four groups of external pressure forces (government, economy, technology, society) into the system, allows to identify and determine critical environmental factors depending on their variation and level of impact on the operation of the restaurant business enterprises. Critical factors, which are key to ensuring economic activity under coronacrisis, have been identified. It has been found that the greatest impact on the operation of the restaurant business enterprises in the COVID-19 pandemic have economic and social factors. A graph of the causal relationship of GETS-factors, which influence the development of the restaurant business, is constructed, the alternative combination of components of which creates the possibility of selecting the optimal properties of the system. The relationship between the indicators of the GETS-model is formalized, taking into account the basics of tuple algebra. In the course of the research it has been argued that the development of the restaurant business enterprise in Ukraine depends on the ability to detect and respond to changes in the external environment quickly. Change is inevitable, and the flexibility to deal with the unexpected challenges of the external environment can mean the difference between development and survival for the restaurant business enterprises. The proposed methodological tools for local and integrated assessment of the intensity of external factors on the development of the restaurant business enterprise, which creates an opportunity to study permanent development processes and allows a comprehensive assessment of operating conditions, limitations and prospects for achieving targeted strategic vectors of development under quarantine and restrictive measures to counter the COVID-19 pandemic. Focusing on the dynamics of changes in the external environment of the restaurant business enterprise, it is justified that the variation of GETS-factors will change over time, form a new structure of their causal relationships, which must be taken into account by the restaurant business enterprises in justifying strategic management decisions.*

**Key words:** enterprise, restaurant business, the COVID-19 pandemic, coronacrisis, GETS-model, causal relationship, assessment, intensity of impact.

**Постановка проблеми.** Умови розвитку підприємств ресторанного бізнесу змінюються під впливом різних сил і чинників. Чинники зовнішнього середовища численні, слабкоструктуровані та розрізнені. Події останнього часу є підтвердженням того, яку рушійну силу має вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного бізнесу. Глобальні економічні та соціальні наслідки пандемії COVID-19 колосальні. Пандемія вразила всі сфери економічної та соціальної діяльності всіх держав світу, серед яких найбільш постраждалими є сфера послуг, сфери культури та спорту, а також готельний і ресторанний бізнес. Враховуючи те, чинники зовнішнього середовища можуть діяти одночасно, підвищуючи рівень сили впливу один одного, з одного боку – запровадження Кабінетом Міністрів України карантинних та обмежувальних заходів, спрямованих на протидію подальшому поширенню в Україні пандемії COVID-19, з іншого – кардинальна зміна пріоритетів і запитів споживачів з акцентом на безпеку та охорону здоров'я привела до кумулятивного зростання інтенсивності впливу на діяльність підприємств ресторанного бізнесу. Усвідомлення цих обставин ще раз підтверджує той факт, що діяльність підприємства ресторанного бізнесу уразлива до впливу чинників зовнішнього середовища та актуалізує питання обґрунтування методичного інструментарію кількісної оцінки інтенсивності їхнього впливу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняні вчені досліджують проблематику оцінки впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів господарювання. Зокрема, означеній проблематиці присвячено наукові праці таких вітчизняних та зарубіжних учених: Д.І. Берницької [1], Н.В. Боровських [2], Н.В. Лепетюха [5], В.М. Нижник, О. М. Полінкевича [6], О.О. Тараненко [7], Е. Чурлей [8] та багатьох інших.

**Мета статті** полягає у формуванні моделі GETS-чинників зовнішнього середовища та обґрунтуванні методичного інструментарію оцінки інтенсивності їхнього впливу на розвиток підприємств ресторанного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний арсенал методів дає змогу визначити ключові чинники, які здійснюють найбільший вплив на діяльність підприємства ресторанного бізнесу та які необхідно враховувати під час обґрунтування стратегічних векторів його розвитку. Найбільшого поширення набули методи [1; 2, 5–8]: PEST-аналіз, що дає змогу відстежувати зміни макросередовища за чотирма невідконтрольними підприємству вузловими напрямками: політика, економіка, соціум, технології; T.E.M.P.L.E.S.-аналіз, що дає змогу визначити вплив 7 факторів – технологій, економіки, політики, законодавства, навколишнього середовища, суспільства; SWOT-аналіз, що створює можливість пов'язати загрози та можливості зовнішнього середовища із сильними та слабкими сторонами підприємства і визначити відповідні напрями стратегічних рішень; SNW-аналіз, який визначає можливості внутрішнього середовища. Для оцінки впливу чинників зовнішнього середовища на різних рівнях застосовують модель LoNG. Під кожним із рівнів у цій моделі розглядаються відповідно Lo (*local*) – локальний, N (*national*) – національний та G (*global*) – глобальний рівні аналізу [8].

Комплексна оцінка інтенсивності впливу зовнішніх чинників на розвиток підприємств ресторанного бізнесу повинна охоплювати такі сфери, як: економіка, політика, технологія, міжнародне становище і соціально-культурна поведінка («далеке оточення»). Аналіз за визначеними напрямками може бути проведений відповідно до моделі GETS, що означає чотири групи зовнішніх сил тиску: «Government»; «Economy»; «Technology»;

«Society». Перевагою цього аналізу є виявлення можливостей і загроз «далекого оточення», вплив чинників якого оцінюються в площині впливу на підприємство ресторанного бізнесу та ймовірності їх реалізації.

Для оцінки інтенсивності впливу зовнішніх чинників на розвиток підприємств ресторанного бізнесу розробляється анкета. Як експертів пропонується залучити керівників, рестораторів та висококваліфікованих фахівців у сфері ресторанного бізнесу. Респондентам пропонується відповісти на перелік питань щодо проблем і перспектив розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Оцінка інтенсивності впливу чинників здійснюється шляхом визначення характеру впливу («+1» – можливість, «-1» – загроза), експертним шляхом визначається ймовірність виникнення чинника в інтервалі від 0 до 1, а також здійснюється оцінка інтенсивності впливу кожного чиннику на розвиток підприємства ресторанного бізнесу за шкалою від «-5» (високий рівень інтенсивності, негативний вплив) до «+5» (високий рівень інтенсивності, позитивний вплив).

Група критеріїв оцінки «Уряд» ( $G_i$ ) сформована з метою визначення державної підтримки «ДНК ресторанного бізнесу» в Україні. Важливість оцінки впливу цієї групи чинників на розвиток підприємств ресторанного бізнесу зумовлена взаємозалежністю бізнесу від змін державної політики в різних аспектах, оскільки певні внесені Урядом зміни в законодавчих актах вимагають від господарюючого суб'єкта внесення відповідних змін до організації діяльності, а отже, можуть стати вирішальним критерієм визначення траєкторії подальшого розвитку. Ця група критеріїв формалізує ефективність чинної системи оподаткування, бухгалтерського обліку та звітності підприємств сфери ресторанного бізнесу, інфраструктуру державної підтримки для формування комфортних умов підприємницької діяльності, досконалість регуляторної політики, державну підтримку продовольчої безпеки, стимулювання модернізації технологій, інноваційної діяльності, освоєння нових видів ресторанної продукції та послуг, державні заходи щодо забезпечення фінансової підтримки розвитку малого та середнього бізнесу. В умовах боротьби із пандемією COVID-19 – дисципліну режиму контролю діяльності підприємств ресторанного бізнесу щодо дотримання санітарних вимог приготування ресторанних страв, технічних норм і правил соціального дистанціювання тощо.

Розгляд підприємства ресторанного бізнесу як відкритої системи зумовлює необхідність оцінки зовнішніх можливостей за критерієм «Економіка» ( $E_i$ ) під час реалізації стратегії розвитку. Ця група чинників характеризує стан економіки в державі (або окремому регіоні) та ступінь впливу економічних чинників на розвиток підприємств ресторанного бізнесу.

Група критеріїв «Технології» ( $T_i$ ) дає змогу оцінити рівень інноваційності технологій, що використовуються в ресторанному бізнесі. Важливість виділення цього критерію зумовлена тим, що загальний рівень застосування інноваційних технологій у бізнесі характеризує

можливості зміцнення конкурентних позицій підприємницьких структур, характеризує якість апробованої системи ефективних технологічно активних бізнес-процесів, які забезпечують високу продуктивність, якість, низькі витрати та задоволення потреб цільової аудиторії. Наприклад, для організації роботи підприємства ресторанного бізнесу в період карантину ефективною буде онлайн-вітрина закладу. Доповнення Poster Shop створює можливість доступу до меню на сайті, де зручно та швидко можна замовити страви на винос або доставку.

Група критеріїв «Суспільство» ( $S_i$ ) дає змогу оцінити соціальний клімат в Україні (або окремому регіоні), визначити переваги та бар'єри розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Ця група факторів формує інформаційну базу для прийняття рішень щодо розвитку підприємств ресторанного бізнесу, виходячи з рівня соціального розвитку.

За результатами проведеного анкетування за кожним напрямом оцінки GETS-моделі визначається перелік ключових чинників, які впливають на розвиток підприємств ресторанного бізнесу в Україні (табл. 1).

З огляду на широкий спектр GETS-факторів (табл. 1), що здійснюють вплив на розвиток підприємств ресторанного бізнесу, актуалізується завдання розроблення інтегрованих моделей. Побудова таких моделей вимагає застосування підходів, які дадуть змогу пов'язати між собою велику кількість різномірних складників системи. Одним із таких підходів є причинно-наслідковий підхід, заснований на застосуванні причинно-наслідкових комплексів [3, с. 214]. Згідно з цим підходом кожна ланка моделі представляється групою причини (причина й умова), групою наслідку (наслідок і зміна умов) та ядром. Ядро описує відповідну причинно-наслідкову залежність, формуючи групу наслідку за заданою групою причини [4, с. 128]. Ядро може задаватися довільним способом: формулою, рівнянням, алгоритмом, нейронною мережею, тощо. Теорія причинно-наслідкових комплексів дає відповідну точку для визначення основних принципів декомпозиції, виділяючи при цьому в складній системі шість основних класів її компонентів: командно-інформаційний (графік, інструкція, правило, розпорядження, тощо), людська ланка (ресторатори, кухарі, офіціанти, тощо), обладнання (обладнання для приготування їжі, хлібопекарське і кондитерське обладнання, холодильне обладнання, посудомийне, вагове тощо), енергозабезпечення (паливо, електроенергія тощо), матеріали (сировина, комплектуючі, вантажі тощо), зовнішні умови (час року (сезонність), місце розташування підприємства ресторанного бізнесу, географічне охоплення цільової аудиторії за доставкою ресторанної продукції). На основі цих базових компонентів шляхом їх альтернативної комбінації можуть виходити нові, які володіють новими характеристиками та властивостями.

Для вирішення проблеми оцінки інтенсивності впливу зовнішніх чинників на розвиток підприємств ресторанного бізнесу пропонується використовувати причинно-наслідковий підхід із використанням при-



чинно-наслідкової мережі. Причинно-наслідкову мережу GETS-факторів, що впливають на розвиток підприємств ресторанного бізнесу, можна навести моделлю такого виду:

$$N = (H^{GETS}; L^{GETS}; E^{GETS}), \quad (1)$$

де  $H^{GETS} = \{h_1^{GETS}, \dots, h_n^{GETS}\}$  – безліч виробничо-слідчих ланок GETS-факторів;

$L^{GETS} = \{l_1^{GETS}, \dots, l_n^{GETS}\}$  – безліч зв'язків між ланками GETS-факторів;

$E^{GETS} = \{e_1^{GETS}, \dots, e_n^{GETS}\}$  – безліч класів елементарних подій.

Ланки  $H^{GETS}$  причинно-наслідкової мережі GETS-факторів  $\{h_1^{GETS}, \dots, h_n^{GETS}\}$  представляються двома терміналами групи причини, двома терміналами групи наслідків та ядром, яке описує зв'язок між ними. Кожен зв'язок із безлічі  $L^{GETS}$  задається моделлю:

$$l_1^{GETS} = (h_o^{GETS}; h_k^{GETS}; r), \quad (2)$$

де  $h_o^{GETS} \in H$  – початкова ланка (з якої виходить зв'язок);

Таблиця 1

Перелік індикаторів GETS-моделі за групами чинників «уряд» та «технології»

Група чинників «Government»	Група чинників «Technology»
<p><math>G_1^*</math> – державна фінансова підтримка розвитку малого і середнього бізнесу в Україні;</p> <p><math>G_2^*</math> – діюча система оподаткування;</p> <p><math>G_3^*</math> – дисципліна режиму контролю діяльності підприємств ресторанного бізнесу щодо дотримання санітарних вимог і технічних норм і правил, що діють ДСТУ, ГОСТів, ТУ та штрафні санкції;</p> <p><math>G_4^*</math> – інфраструктурна державна підтримка ресторанного бізнесу;</p> <p><math>G_5^*</math> – досконалість регуляторної державної політики;</p> <p><math>G_6^*</math> – досконалість механізмів фінансово-кредитної підтримки розвитку підприємств ресторанного бізнесу*;</p> <p><math>G_7</math> – державна підтримка продовольчої безпеки;</p> <p><math>G_8</math> – державне стимулювання модернізації технологій, інноваційної діяльності, освоєння нових видів продукції і послуг;</p> <p><math>G_9</math> – стабільність Уряду в Україні;</p> <p><math>G_{10}</math> – державна підтримка співпраці з іноземними партнерами;</p> <p><math>G_{11}</math> – державна підтримка припливу національних і міжнародних інвестицій в сферу ресторанного бізнесу;</p> <p><math>G_{12}</math> – діюча система бухгалтерського обліку та звітності;</p> <p><math>G_{13}</math> – рівень бюрократії і корупції</p>	<p><math>T_1^*</math> – рівень технологічного забезпечення безпеки і екологічності виробництва ресторанного продукту;</p> <p><math>T_2^*</math> – рівень розвитку інтернет-торгівлі готовою продукцією та роздрібною торгівлі готовими стравами, вендинг (при умові підтримки відповідної санітарної безпеки торгових автоматів);</p> <p><math>T_3^*</math> – рівень інноваційності систем контролю екологічної безпеки виробництва;</p> <p><math>T_4^*</math> – рівень розвитку технологій електронної обробки замовлень;</p> <p><math>T_5^*</math> – рівень інноваційності логістичних процесів;</p> <p><math>T_7^*</math> – рівень розвитку комунікативних технологій, що надають нових можливості по прийому і обробці замовлень споживачів з використанням інтернет-технологій, впровадження комп'ютерних технологій в усі процеси організації та обслуговування підприємств сфери ресторанного бізнесу;</p> <p><math>T_8^*</math> – рівень технологічного забезпечення обслуговування покупців в умовах дотримання умов соціального дистанціювання;</p> <p><math>T_9^*</math> – рівень розвитку технологій приготування продукції, заснованих на використанні сучасного інноваційного обладнання, що дозволяє використовувати елементи молекулярної кулінарії;</p> <p><math>T_{10}^*</math> – рівень інноваційності маркетингових та рекламних технологій просування ресторанної продукції в Інтернет;</p> <p><math>T_{11}^*</math> – рівень розвитку технологій роздачі і надання готової продукції з використанням інтерактивних стійок;</p> <p><math>T_{12}^*</math> – рівень розвитку мобільних програм лояльності;</p> <p><math>T_{13}</math> – рівень інноваційності систем ведення обліку запасів.</p>

\* Чинник має ключове значення для забезпечення економічної активності підприємства ресторанного бізнесу в період в період коронакризи

Джерело: складено автором на основі 42 експертних оцінок

Таблиця 2

Перелік індикаторів GETS-моделі за групами чинників «економіка» та «суспільство»

Група чинників «Economy»	Група чинників «Society»
<p><math>E_1^*</math> – розмір реальної заробітної плати населення;</p> <p><math>E_2^*</math> – рівень зайнятості населення;</p> <p><math>E_3^*</math> – курсова динаміка;</p> <p><math>E_4</math> – розмір митних тарифів зборів;</p> <p><math>E_5^*</math> – ціноутворення;</p> <p><math>E_6</math> – тарифи на комунальні послуги та електроенергію;</p> <p><math>E_7^*</math> – рівень і темп інфляції;</p> <p><math>E_8</math> – доступність освіти в сфері ресторанного бізнесу;</p> <p><math>E_9^*</math> – рівень динаміки цін;</p> <p><math>E_{10}</math> – структура експортно-імпорتنих операцій;</p> <p><math>E_{11}</math> – рівень розвитку зовнішньоекономічної діяльності;</p> <p><math>E_{12}</math> – інтенсивність появи нових господарських суб'єктів-конкурентів у сфері ресторанного бізнесу.</p>	<p><math>S_1</math> – соціальні стандарти населення;</p> <p><math>S_2^*</math> – рівень соціального забезпечення і захисту населення;</p> <p><math>S_4</math> – рівень розвитку споживчого кредитування;</p> <p><math>S_5^*</math> – рівень реальних доходів населення;</p> <p><math>S_6^*</math> – купівельна спроможність населення;</p> <p><math>S_7^*</math> – ставлення покупців до програм лояльності підприємств ресторанного бізнесу;</p> <p><math>S_8^*</math> – базові життєві цінності населення;</p> <p><math>S_9^*</math> – купівельні «настрою» населення;</p> <p><math>S_{10}^*</math> – розвиненість соціальної інфраструктури;</p> <p><math>S_{11}</math> – рівень освіти населення;</p> <p><math>S_{12}</math> – темп демографічного зростання;</p> <p><math>S_{13}^*</math> – економічна, соціальна та правова захищеність населення;</p> <p><math>S_{14}</math> – середній склад домогосподарств;</p> <p><math>S_{15}</math> – рівень соціального розвитку в Україні;</p> <p><math>S_{16}</math> – тенденції зміни статеві-вікової структури населення</p>

\* Чинник має ключове значення для забезпечення економічної активності підприємства ресторанного бізнесу в період в період коронакризи

Джерело: складено автором на основі 42 експертних оцінок

$h_k^{GETS} \in H$  – кінцева ланка (в яку заходить зв'язок);  
 $r \in \{ET, ET_1, T_2T; T_2T_1\}$  – атрибут, який визначає зв'язок терміналів на ланках  $h_o^{GETS}; h_k^{GETS}$ .

$ET$  – із терміналу слідства в термінал причини;

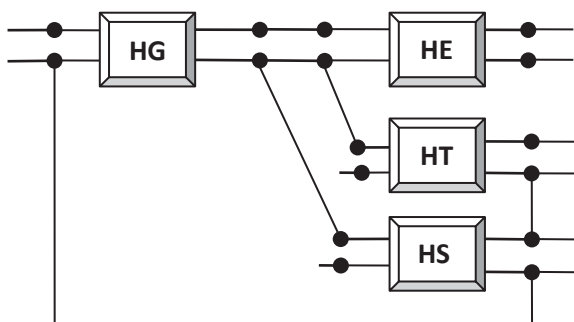
$ET_1$  – із терміналу слідства в термінал умови 1;

$T_2T$  – із терміналу умови 2 в термінал причини;

$T_2T_1$  – із терміналу умови 2 в термінал умови 1.

Кожен елемент безлічі класів елементарних подій описується низкою атрибутів, які описують індивідуальні характеристики цього класу подій, а також враховують допустимі значення, які можуть приймати атрибути. Конкретні елементарні події (із заданими значеннями атрибутів) є основними одиницями взаємодії між ланками причинно-наслідкової мережі GETS-факторів.

Структура причинно-наслідкової мережі GETS-факторів може бути представлена графічно у вигляді графа, що відображає структуру ланок і зв'язків між ними (рис. 1):



**Рис. 1. Структура причинно-наслідковий зв'язків GETS-факторів, які впливають на розвиток ресторанного бізнесу**

Джерело: розроблено автором на основі [3: 4]

Розвиток підприємства ресторанного бізнесу в Україні залежить від здатності швидко виявляти і реагувати на зміни зовнішнього середовища. Зміни неминучі, і наявність гнучкості в боротьбі з несподіваними викликами зовнішнього оточення може означати різницю між розвитком і виживанням для підприємств ресторанного бізнесу.

Інтегральний показник інтенсивності впливу зовнішніх факторів на розвиток підприємств ресторанного бізнесу пропонується розглядати на основі виробничої функції виду [3, с. 93]:

$$y = f(x_i), \quad (3)$$

де,  $x_i$  – залежні змінні ( $x_G$  – локальний індикатор чинників групи «уряд»,  $x_E$  – локальний індикатор чинників групи «економіка»,  $x_T$  – локальний індикатор чинників групи «технології»,  $x_S$  – локальний індикатор чинників групи «суспільство»).

$f$  (знак функції) – є характеристикою системи та пов'язує між собою незалежну змінну  $y$  з залежними змінними  $x_i$ .

$y$  – загальний індекс інтенсивності впливу GETS-факторів на розвиток підприємства ресторанного бізнесу;

Ураховуючи цей підхід до опису взаємозв'язку ключових груп факторів, які впливають на розвиток підприємств ресторанного бізнесу, в загальному вигляді виробничу функцію інтенсивності впливу GETS-факторів ( $I_{GETS}$ ) може бути описана такими моделями:

$$\kappa_{GETS}^- = f(\kappa_G^-, \kappa_E^-, \kappa_T^-, \kappa_S^-) \rightarrow \min, \quad (4)$$

$$\kappa_{GETS}^+ = f(\kappa_G^+, \kappa_E^+, \kappa_T^+, \kappa_S^+) \rightarrow \max, \quad (5)$$

де  $\kappa_{GETS}^-$  – кількісна оцінка інтенсивності негативно-го впливу  $i$ -го чинника GETS-моделі на розвиток підприємства ресторанного бізнесу;

$\kappa_{GETS}^+$  – кількісна оцінка інтенсивності позитивного впливу  $i$ -го чинника GETS-моделі на розвиток підприємства ресторанного бізнесу;

$\kappa_G$  – значення індикатору інтенсивності впливу чинників групи «уряд», коеф.;

$\kappa_E$  – значення індикатору інтенсивності впливу факторів групи «економіка», коеф.;

$\kappa_T$  – значення індикатору інтенсивності впливу чинників групи «технології», коеф.;

$\kappa_S$  – значення індикатору інтенсивності впливу чинників групи «суспільство», коеф.;

(+, -) – відповідно, позитивний чи негативний вплив  $i$ -го чинника GETS-моделі на розвиток підприємства ресторанного бізнесу.

Слід відмітити, що кожен локальний індикатор (GETS) характеризується значенням окремих показників-чинників, які його описують (таблиця 1). Виходячи з цього, математична система формалізації взаємозв'язку індикаторів, які впливають на розвиток підприємств ресторанного бізнесу, з урахуванням основ алгебри кортежів може бути описана таким чином:

$$\begin{aligned} \{ \kappa_G = \langle G_1, G_2, G_3, G_4, G_5, G_6, G_7, G_8, G_9, G_{10}, G_{11}, G_{12}, G_{13} \rangle | \} \\ \{ \kappa_E = \langle E_1, E_2, E_3, E_4, E_5, E_6, E_7, E_8, E_9, E_{10}, E_{11}, E_{12} \rangle | \} \\ \{ \kappa_T = \langle T_1, T_2, T_3, T_4, T_5, T_6, T_7, T_8, T_9, T_{10}, T_{11}, T_{12}, T_{13} \rangle | \} \end{aligned} \quad (6)$$

Під час розрахунку локальних індикаторів оцінки інтенсивності впливу  $k$ -ої групи параметрів GETS-моделі пропонується використовувати метод «Мінімакс» [9, с. 323]. Цей підхід ґрунтується на основі врахування поточних, мінімальних та максимальних значень середніх оцінок респондентів ( $O_m$ ) за кожною групою критеріїв:

$$O_m = \min_{g, e, t, s \in G, E, T, S} \{ \max O(g_{1-14}, e_{1-11}, t_{1-12}, s_{1-11}) \}, \quad (7)$$

де  $\min O_m$ ,  $\max O_m$  – відповідно оцінки інтенсивності впливу  $i$ -го чинника GETS-моделі на розвиток підприємства ресторанного бізнесу, бали.

З урахуванням цього підходу за умови відповідності максимального значення  $j$ -го індикатору оцінки в  $k$ -й групі критеріїв GETS-моделі його краще значенням (індикатор оцінки є стимулятором) стандартизація показника здійснюється за формулою:

$$\kappa_j^{(G,E,T,S)} = \frac{o_j^{(G,E,T,S)} - \min o_j^{(G,E,T,S)}}{\max o_j^{(G,E,T,S)} - \min o_j^{(G,E,T,S)}}, \quad (8)$$

Якщо максимальне значення  $j$ -го індикатору оцінки в  $k$ -й групі критеріїв GETS-моделі відповідає його найменшому значенню (індикатор оцінки є дестимулятором) – стандартизація здійснюється за формулою:

Шкала оцінки значень локальних індикаторів інтенсивності впливу GETS-факторів на розвиток підприємств ресторанного бізнесу

Діапазон змін значень локальних індикаторів ( $K^{(G,E,T,S)}$ )	Оцінка інтенсивності впливу $i$ -ої групи чинників на розвиток підприємства ресторанного бізнесу
0,81–1,00	Дуже висока (H+)
0,71–0,80	Висока (H)
0,51–0,70	Середня (M)
0,31–0,50	Низька (L)
0–0,30	Дуже низька (L-)

Джерело: розроблено автором на основі формули Стерджеса [9]

$$\kappa_j^{(G,E,T,S)} = \frac{\max_j^{(G,E,T,S)} - o_j^{(G,E,T,S)}}{\max_j^{(G,E,T,S)} - \min_j^{(G,E,T,S)}}, \quad (9)$$

де  $\kappa_j^{(G,E,T,S)}$  – відповідно стандартизоване значення  $j$ -го індикатору оцінки  $k$ -ої групи параметрів GETS-моделі («уряд», «економіка», «технології», «суспільство»);

$\max_j^{(G,E,T,S)}$  – відповідно максимальне значення  $j$ -го індикатору оцінки  $k$ -ої групи параметрів GETS-моделі («уряд», «економіка», «технології», «суспільство»);

$\min_j^{(G,E,T,S)}$  – відповідно мінімальне значення  $j$ -го індикатору оцінки  $k$ -ої групи параметрів GETS-моделі («уряд», «економіка», «технології», «суспільство»).

Розрахунок комплексного показника інтенсивності впливу  $k$ -ої групи чинників () здійснюється за формулою:

$$K^{(G,E,T,S)} = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m (\kappa_j^{(G,E,T,S)} \times \omega_j^{(G,E,T,S)}), \quad (10)$$

де  $\kappa_j^{(G,E,T,S)}$  – відповідно стандартизоване значення  $j$ -го індикатору оцінки  $k$ -ої групи параметрів GETS-моделі («уряд», «економіка», «технології», «суспільство»);

$\omega_j^{(G,E,T,S)}$  – відповідно коефіцієнт значущості  $j$ -го індикатору оцінки  $k$ -ої групи параметрів GETS-моделі («уряд», «економіка», «технології», «суспільство»);

$m$  – кількість індикаторів, які формують  $k$ -й індикатор оцінки інтенсивності впливу чинників на розвиток підприємства ресторанного бізнесу GETS-моделі («уряд», «економіка», «технології», «суспільство»).

З метою оцінки інтенсивності сукупного впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного бізнесу розроблена шкала (табл. 3).

Сформований за результатами дослідження перелік GETS-факторів, які впливають на діяльність підприємств ресторанного бізнесу, та запропонований мето-

дичний інструментарій оцінки інтенсивності їхнього впливу дасть змогу сформулювати дієву стратегію розвитку на період коронакризи. Ураховуючи динамічність змін зовнішнього оточення підприємства ресторанного бізнесу, варіація GETS-факторів буде змінюватися у часі, формувати нову структуру їхніх причинно-наслідкових зв'язків. Це, відповідно, фокусує увагу на систематичному контролі GETS-факторів.

**Висновки.** З наведеного вище можна дійти висновку про те, що ресторанний бізнес в Україні, як і будь-який бізнес, розвивається у площині безпосереднього впливу широкого спектру зовнішніх чинників, деякі з яких є непрогнозованими. Для підприємств ресторанного бізнесу на сучасному етапі характерні складні умови здійснення діяльності, зумовлені перманентними динамічними процесами. Певна частина цих процесів відкриває для суб'єктів господарювання нові можливості розвитку, генерує певні сприятливі умови функціонування. Інша частина, навпаки, створює додаткові труднощі й обмеження. Недооцінка значення інформації про зовнішні умови розвитку підприємств ресторанного бізнесу призводить до негативних наслідків, які зумовлюють труднощі перегляду та трансформування стратегії розвитку, а в гіршому разі – неможливість «перебудови» бізнес-процесів відповідно до умов зовнішнього середовища. Виходячи з цього, фактичний стан зовнішніх чинників та врахування інтенсивності їхнього впливу повинні бути враховані під час визначення цільових орієнтирів подальшого розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Вважаємо, що результати цього дослідження у подальшому можуть бути використані під час обґрунтування управлінських рішень, а також обґрунтування стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу на період коронакризи. Перспективними у цьому напрямі досліджень є обґрунтування науково-методичного підходу до антикризових стратегій розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

#### Список літератури:

1. Берницька Д.І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. Економічний аналіз: зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41–45.
2. Боровских Н.В. Макросреда функционирования предприятий общественного питания. Молодой ученый. 2017. №14. С. 325–328.
3. Геєць В.М., Клебанова Т.С., Черняк О.І., Іванов В.В. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування: підручник. Х. : ВД «ІНЖЕК». 2005. 396 с.
4. Лапковский Р.Ю. Причинно-следственный подход для анализа безопасности сложных систем. Технические науки: теория и практика: материалы Междунар. заоч. науч. конф. Чита: Молодой ученый. 2012. С. 127–130.

5. Лепетюха Н.В. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства харчової промисловості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 413–417.
6. Нижник В.М. Полінкевич О.М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств. *Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент*. 2012. Вип. 9(2). С. 334–345.
7. Тараненко О.О. Вплив зовнішнього середовища господарювання на економічну стійкість підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 2. Т. 1. С. 118–121.
8. Чурлей Э. Применение TEMPLES+I-анализа для проведения комплексной оценки в международном маркетинге. URL: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/15103/3/TEMPLES%2bI.pdf> (дата звернення: 05.05.2020)
9. Willcox W. The Founder of Statistics *Review of the International Statistical Institute*. 1938. Vol. 5(4). Pp. 321–328.

#### References:

1. Bernytska D.I. (2012). Stratehichnyi analiz zovnishnoho seredovyscha pidpriemstva metodom PEST/ STEP analizu [Strategic analysis of the external environment of the enterprise by PEST / STEP analysis]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats kaf. ekon. analizu Ternop. nats. ekon. un-tu*, vol. 11( 2), pp. 41–45.
2. Borovskih N.V. (2017). Makrosreda funkcionirovaniya predpriyatij obshhestvennogo pitaniya [Macro-environment of catering establishments]. *Molodoj uchenyj*, no.14, pp. 325–328.
3. Heiets V.M., Klebanova T.S., Cherniak O.I., Ivanov V.V. (2005). Modeli i metody sotsialno-ekonomichnoho prohnzuvannia [Models and methods of socio-economic forecasting:]. Kh. : VD «INZhEK», 396 p.
4. Lapkovskij R.Ju. (2012). Prichinno-sledstvennyj podhod dlja analiza bezopasnosti slozhnyh sistem [A causal approach for analyzing the security of complex systems]. *Tekhnicheskie nauki: teorija i praktika: materialy Mezhdunar. zaoch. nauch. konf. Chita: Molodoj uchenyj*, pp. 127–130.
5. Lepetiukha N.V. (2016). Otsinka vplyvu faktoriv zovnishnoho seredovyscha na diialnist pidpriemstva kharchovoï promyslovosti [Assessment of the impact of environmental factors on the activities of the food industry]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 14, pp. 413–417.
6. Nyzhnyk V.M. Polinkevych O.M. (2012). Metody otsinky vplyvu faktoriv zovnishnoho seredovyscha na biznes-protsesy promyslovykh pidpriemstv [Methods for assessing the impact of environmental factors on business processes of industrial enterprises]. *Ekonomichni nauky. Ser. : Ekonomika ta menedzhment*, vol. 9(2), pp. 334–345.
7. Taranenko O.O. (2010). Vplyv zovnishnoho seredovyscha hospodariuvannia na ekonomichnu stiiikist pidpriemstva [The impact of the external environment on the economic stability of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 2(1), pp. 118–121.
8. Churlej Je. Primenenie TEMPLES+I-analiza dlja provedenija kompleksnoj ocenki v mezhdunarodnom marketinge [Application of TEMPLES + I-analysis for conducting a comprehensive assessment in international marketing]. Available at: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/15103/3/TEMPLES%2bI.pdf> (accessed: 05 May 2020).
9. Willcox W. (1938). The Founder of Statistics. *Review of the International Statistical Institute*, vol. 5(4), pp. 321–328.



**Близнюк Т.П.**доктор економічних наук, доцент,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця**Blyznyuk Tetyana**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ТИПОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КУЛЬТУР  
У КРОС-КУЛЬТУРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ****ANALYSIS OF APPROACHES TO THE ORGANIZATIONAL CULTURES TYPOLOGY  
IN CROSS-CULTURAL MANAGEMENT**

Організаційна культура сучасної компанії є як результатом багатократної взаємодії персоналу цієї компанії, так і сукупністю індивідуальних цінностей, переконань, прийнятих норм поведінки, розподілу ролей, методів та прийомів взаємодії цього персоналу. При цьому національна культура персоналу компанії розрізняється на рівні цінностей, а організаційна культура – на рівні символів, героїв і ритуалів. Саме національна культура визначає особливості організаційної культури, оскільки вона знаходиться на більш глибокому рівні ментального програмування людини. У цьому дослідженні проаналізовано два підходи до типології організаційної культури та визначено особливості цих підходів у контексті крос-культурного менеджменту. Перша типологія організаційних культур з урахуванням національного контексту базується на таких ознаках, як дистанція влади та уникнення невизначеності. Друга типологія базується на трьох параметрах, таких як: ступінь централізації та ступінь формалізації управління, об'єкт, на який спрямований процес управління.

**Ключові слова:** організаційна культура, національна культура, крос-культурний менеджмент, типологія організаційних культур.

Организационная культура современной компании является как результатом многократного взаимодействия персонала этой компании, так и совокупностью индивидуальных ценностей, убеждений, принятых норм поведения, распределения ролей, методов и приемов взаимодействия этого персонала. При этом национальная культура персонала компании различается на уровне ценностей, а организационная культура – на уровне символов, героев и ритуалов. Именно национальная культура определяет особенности организационной культуры, поскольку она находится на более глубинном уровне ментального программирования человека. В данном исследовании проанализированы два подхода к типологии организационной культуры и определены особенности этих подходов в контексте кросс-культурного менеджмента. Первая типология организационных культур с учетом национального контекста базируется на таких признаках, как дистанция власти и избегание неопределенности. Вторая типология базируется на трех параметрах, таких как: степень централизации и степень формализации управления, а также объект, на который направлен процесс управления.

**Ключевые слова:** организационная культура, национальная культура, кросс-культурный менеджмент, типология организационных культур.

A modern company organizational culture is both the result of multiple interactions between the personnel of this company, and a combination of individual values, beliefs, accepted norms of behavior, the distribution of roles, methods and techniques for the interaction of this personnel. At the same time, the company's personnel national culture is differ at the level of values, and their organizational culture is differ at characters, heroes and rituals levels. In the context of cross-cultural management two approaches are distinguished of the interconnection national and organizational cultures: the relative autonomy of organizational culture and independence from national culture; the presence of a stable relationship between national and organizational culture with the dominance of a national culture. The second approach is more common and has many supporters. Therefore, national culture is determined the features of organizational culture, since it is at a deeper level of human mental programming. The analysis of these two approaches to organizational cultures typology identification of the features of these approaches in the context of cross-cultural management and is represented in this study. The first organizational cultures typology, taking into account the national context, is based on such dimensions as power distance and uncertainty avoidance. For each type of organizational culture of this typology, the characteristics of the personnel's national culture and management in the company are analyzed. The second typology is based on three parameters: degree of centralization and degree of formalization of management, and the object to which the management process is primarily directed. For each of the types of organizational culture of this typology, the characteristics of personnel's national culture, the specifics of communication and management in the company are analyzed. Results of this study are allowed to determine personnel's cultural characteristics of a particular company, the causes of conflicts among personnel, which may take place due to cultural differences. In addition, these results will be the basis for further development of methods for organizational culture improving or changing the type of organizational culture in accordance with the conditions of the cross-cultural environment.

**Key words:** organizational culture, national culture, cross-cultural management, organizational cultures typology.

**Постановка проблеми.** Дослідження феномена організаційної культури є одним із актуальних напрямів сучасних крос-культурних досліджень. Організаційна культура сучасної компанії є як результатом багатократної взаємодії персоналу цієї компанії, так і сукупністю індивідуальних цінностей, переконань, прийнятих норм поведінки, розподілу ролей, методів та прийомів взаємодії цього персоналу. Так, О. Стеклова у своєму дослідженні відзначає [3, с. 10], що, з одного боку, організаційна культура є продуктом людських відносин персоналу компанії, пов'язаного спільною метою, а з іншого – культура перебуває над персоналом, вона спрямовує і коригує поведінку людей відповідно до загальноприйнятих норм і цінностей. Також А. Асаул, М. Асаул, П. Єрофєєв та М. Єрофєєв [1, с. 47] звертають увагу на те, що на процес формування культури компанії незалежно від її розмірів першочергово впливають саме такі фактори, як: національна культура і менталітет, сектор економіки і тип виробництва, рівень економічного, соціально-політичного і культурного розвитку регіону, в якому розташована конкретна компанія. П. Юхименко, Л. Гацька та М. Півторак у своєму дослідженні [8, с. 122] зазначають, що важливим аспектом дослідження організаційної культури компанії є аналіз взаємозв'язку національної культури розташування компанії та організаційної культури цієї компанії, оскільки як національна, так і організаційна культура формуються саме в процесі взаємодії людей як носіїв цієї культури. Однак головною відмінністю національної культури від організаційної культури є те, що національна культура формується спонтанно в процесі розвитку конкретної країни, у процесі взаємодії мешканців цієї країни, а організаційна культура створюється за допомогою свідомого конструювання з подальшим управлінням її розвитком людьми, які створюють та розвивають конкретну компанію. Саме тому одним із напрямів дослідження ключових характеристик феномена організаційної культури, є аналіз її взаємодії з національною культурою. Національна культура формує національну ідентичність, а організаційна культура створює унікальність кожної компанії і при цьому здатна змінюватися.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У контексті крос-культурного менеджменту П. Юхименко, Л. Гацька та М. Півторак [8, с. 122] виділяють два підходи щодо наявності взаємозв'язку національної та організаційної культури, такі як: 1) відносна автономність організаційної культури і незалежність від національної культури; 2) наявність стійкого взаємозв'язку між національною та організаційною культурою за домінування саме національної культури. Саме другий підхід є більш поширеним та має багато прихильників [2; 4; 7; 9–12]. Так, Г. Хофстеде в своєму дослідженні [9] відзначає, що особливо важливим у процесі управління сучасною компанією є врахування як національних, так і організаційних культурних відмінностей персоналу цієї компанії. При цьому національні культури розрізняються на рівні цінностей, а організаційні куль-

тури – на рівні символів, героїв і ритуалів, тобто національна та організаційна культури мають різну природу, тому кожен співробітник сам визначає ступінь власної заглибленості в організаційну культуру [11].

Як результат, організаційна культура легко піддається управлінню та може бути загальною для представників різних національних культур, тоді як національна культура співробітників може сприйматися управлінням тільки як наявний факт [9]. Тобто ідентифікація кожного співробітника як частини персоналу компанії можлива лише через засвоєння саме організаційних норм. Однак якщо норми та цінності національної культури кожна людина засвоює у ранньому дитинстві шляхом несвідомого інтроеціювання [6], то організаційні цінності вона свідомо засвоює та сприймає вже в дорослому віці. Саме тому можна зробити висновок, що саме національна культура визначає особливості організаційної культури, оскільки вона знаходиться на більш глибокому рівні ментального програмування людини.

**Метою дослідження** є аналіз різних підходів до типології організаційної культури та визначення особливостей цих підходів у контексті крос-культурного менеджменту. Це дасть змогу визначити культурні особливості персоналу конкретної компанії, причини конфліктів серед персоналу, які можуть бути зумовлені культурними відмінностями, та розробити адекватні методи вдосконалення організаційної культури компанії (чи зміни типу організаційної культури) відповідно до умов крос-культурного середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Основними висновками дослідження формальних структур компаній, проведеного Астоїським університетом у Бірмінгемі [14] у 60-х – на початку 70-х років XX століття, було визначення двох параметрів, за якими розрізняються структури компаній, таких як: 1) концентрація влади; 2) структурування дій.

Якщо порівняти ці параметри з параметрами шести-факторної моделі класифікації національних культур, розробленої Г. Хофстеде [13], то культурний фактор дистанції влади (PDI) цієї моделі безпосередньо впливає саме на концентрацію влади, а культурний фактор уникнення невизначеності (UAI) визначає саме особливості структурування дій. Такого ж висновку дійшла група вчених під керівництвом Г. Хофстеде [10], яка запропонувала типологію організаційних культур з урахуванням національного контексту за такими ознаками, як дистанція влади та уникнення невизначеності, які є культурними факторами моделі класифікації національних культур, розробленої Г. Хофстеде [13]. У результаті вченими [10] було визначено чотири типи організаційної культури з урахуванням національного контексту:

Піраміда – організаційна культура, в якій результатом впливу національної культури є велика дистанція влади ( $PDI \geq 50$ ) та високий рівень уникнення невизначеності ( $UAI \geq 50$ ). Особливостями менеджменту для такої культури є висока піраміда влади; низький ступінь делегування завдань і функцій; координація

діяльності здійснюється зверху вниз; наявний високий рівень спеціалізації; відзначається значний рівень бюрократії та жорстка система контролю. Особливостями управління персоналом у такій організаційній культурі є важливість особистих неформальних зв'язків; аврали і героїзм є частиною роботи компанії; велика важливість статусу і посад; високий ступінь централізації прийняття управлінських рішень. У разі конфлікту інтересів між підрозділами компанії кінцеве рішення приймає керівник, який встановлює такі правила, які дадуть змогу уникнути схожих конфліктів у майбутньому. Така організаційна культура найбільш притаманна компаніям у таких країнах, як Франція, Японія, Угорщина, Греція та Україна.

Машина – організаційна культура, в якій результатом впливу національної культури є мала дистанція влади ( $PDI < 50$ ) та високий рівень уникнення невизначеності ( $UAI \geq 50$ ). Особливостями менеджменту для такої культури є управління за функціями; проекти зазвичай розбиті на етапи, при цьому є контроль за кожним з етапів; контроль діяльності компанії здійснюється знизу вгору; діяльності притаманний бенчмаркінг; координація діяльності відбувається через чітко встановлені процедури і правила; наявний жорсткий контроль за показниками ефективності та витратами виробництва компанії. Особливостями управління персоналом у такій організаційній культурі є важливість професіоналізму співробітників компанії і їхня спеціалізація; велика свобода дій, ступінь якої визначається професіоналізмом кожного співробітника; командна робота вищого ешелону менеджменту компанії; децентралізований процес прийняття управлінських рішень, при цьому всі рішення повинні бути структуровані і детально продумані. Конфліктні ситуації в межах такої організаційної культури вирішуються шляхом встановлення спеціальних процедур, створення груп щодо вирішення конфліктної ситуації. Така організаційна культура найбільш притаманна компаніям у таких країнах, як Німеччина, Фінляндія та Австрія.

Сім'я (плем'я) – організаційна культура, в якій результатом впливу національної культури є велика дистанція влади ( $PDI \geq 50$ ) та низький рівень уникнення невизначеності ( $UAI < 50$ ). Особливостями менеджменту в такій культурі є патерналістський стиль управління; колективістські традиції і підходи до організації роботи; важливість соціальної відповідальності бізнесу; загальний (груповий) контроль над діяльністю кожного співробітника компанії. Особливостями управління персоналом у такій організаційній культурі є той факт, що керівник подібний батькові сімейства; найважливіша умова кар'єрного зростання персоналу – лояльність до компанії і керівника; важливість особистих контактів і зв'язків; централізація управлінських рішень, при цьому рішення приймаються відповідно до ситуації. Конфліктні ситуації в межах цієї організаційної культури зводяться до мінімуму, оскільки є загрозою для компанії. Така організаційна культура найбільш притаманна компаніям у таких країнах, як Індія та Малайзія.

Ринок – організаційна культура, в якій результатом впливу національної культури є мала дистанція влади ( $PDI < 50$ ) та низький рівень уникнення невизначеності ( $UAI < 50$ ). Особливостями менеджменту в такій культурі є наявність елементів підприємництва в компанії; оцінка діяльності відбувається за результатами. Особливостями управління персоналом у такій організаційній культурі є делегування повноважень; взаємозамінність і взаємодопомога; координація діяльності через неформальні особисті контакти; децентралізація прийняття управлінських рішень; значна самостійність співробітників під час прийняття рішень; рішення повинні визначатися не стільки правилами або окремим керівником, скільки ситуацією, що склалася в компанії. Конфлікт між підрозділами компанії розглядається як наслідок не досить комунікативної компетентності їхніх керівників, його типово вирішення – відправити керівників таких підрозділів, переважно разом, на управлінські курси з підвищення кваліфікації.

У своєму дослідженні О. Харчишина [5] відзначає, що практична значущість типології організаційної культури, запропонованої Г. Хостеде, Г. Дж. Хофстеде та М. Мінковим, полягає в можливості врахування ризиків, пов'язаних з управлінням персоналом компанії в умовах крос-культурного середовища.

Також одними з перших фахівців, які проаналізували особливості організаційної культури в контексті крос-культурного менеджменту, стали Ф. Тромпенаарс та Ч. Хампден-Тернер [4], які на основі результатів крос-культурного дослідження визначили, що співвідношення рівня централізації і формалізації в практиці управління різних країн значно коливається, а об'єкт спрямування управління – змінюється. Таким чином, учені запропонували чотири типи організаційної культури, які визначаються саме за цими трьома параметрами (ступінь централізації управління; ступінь формалізації управління; об'єкт, на який спрямований процес управління) [4; 5; 8, с. 123]:

Сім'я – організаційна культура, в якій результатом впливу національної культури є високий ступінь централізації управління, низький ступінь формалізації управління та реалізація вказівок зверху як головна спрямованість управління. Особливостями відносин персоналу в межах такої культури є їх дружність та родинність із чітко визначеною ієрархічністю. Контекст комунікацій при цьому високий (сімейні історії, традиції, жарти, асоціації, не зрозумілі аутсайдерам, але близькі співробітникам компанії). Особливостями управління персоналом у такій організаційній культурі є патерналізм, застосування конструктивної відкритої критики, відповідність усіх процедур і процесів встановленим правилам, ставлення до працівника як до члена родини. Керівник у компанії є «батьком сімейства», який має не тільки досвід, а й значну, часто одноосібну владу, за ним визнається право у формуванні стратегії та визначенні пріоритетів. У процесі мотивації є необхідність нематеріального стимулювання. Така

організаційна культура найбільш притаманна компаніям у таких країнах, як Бельгія, Греція, Ізраїль, Іспанія, Індія та Україна.

Ейфелева вежа – організаційна культура, в якій результатом впливу національної культури є високий ступінь централізації управління, високий ступінь формалізації управління та визначення рольових функцій як головна спрямованість управління. Особливостями відносин персоналу в межах такої культури є їх мінімальність, оскільки особисті стосунки тільки ускладнюють виконання службових функцій і ролей, розмивають межу між сферами відповідальності, створюють фаворитів та ініціюють численні винятки з правил. Контекст комунікацій при цьому низький, оскільки існують мінімальні особистісні відносини. Особливостями управління персоналом у такій організаційній культурі є деперсоніфікована формальна бюрократія, низький рівень демократії, жорсткі ієрархічні зв'язки, ставлення до працівника як до ресурсу, ротація кадрів, навчання і стажування працівників, оцінка й атестація з метою підвищення ефективності персоналу компанії. Керівник у компанії є посадовцем, який інструктує підлеглих, доводить до них мету компанії, вимагає виконання службових обов'язків згідно з укладеним контрактом. У процесі мотивації відзначається важливість матеріального стимулювання. Така організаційна культура найбільш притаманна компаніям у таких країнах, як Франція, Австралія, Венесуела, Німеччина, Угорщина та Нігерія.

Керована ракета – організаційна культура, в якій результатом впливу національної культури є низький ступінь централізації управління, високий ступінь формалізації управління та вирішення конкретного завдання як головна спрямованість управління. Особливостями відносин персоналу в межах такої культури є те, що це колектив творчих людей, відданих і чесних один щодо одного та щодо справи. Контекст комунікацій при цьому низький, оскільки ця культура безособова. Особливостями управління персоналом у такій організаційній культурі є егалітаризм, максимальний ступінь делегування управлінських функцій вниз, практика управління проектних груп і команд, рівності в правах і відповідальності всіх виконавців. Керівник у компанії є одностороннім, соратником, існує рівність у правах і відповідальності усіх виконавців незалежно від займаної посади. Мотивація здійснюється на основі оцінки якості праці персоналу. Така організаційна культура найбільше притаманна компаніям у таких країнах, як США, Норвегія, Фінляндія та Ірландія.

Інкубатор – організаційна культура, в якій результатом впливу національної культури є низький ступінь централізації управління, низький ступінь формалі-

зації управління та розвиток особистісних якостей як головна спрямованість управління. Особливостями відносин персоналу в межах такої культури є те, що вирішальна роль належить персоналу: висування ідеї, знаходження ресурсів, розроблення продукту (або нової послуги), здорова конкуренція між працівниками компанії. Контекст комунікацій при цьому високий, оскільки мета культури – самореалізація та самовираження особистості в компанії. Особливостями управління персоналом у такій організаційній культурі є егалітаризм, персоніфікація, використання творчої команди, звільнення від рутинної роботи для творчої діяльності, відсутність структури (лише деякі підрозділи – для зручності) і неможливість формалізації. В компанії майже немає керівників, усі співробітники – професіонали та конкуренти. У процесі мотивації відзначається можливість самовдосконалення та самореалізації. Така організаційна культура найбільш притаманна компаніям у таких країнах, як Швеція, Швейцарія, Канада та Великобританія.

У своєму дослідженні О. Харчишина [5] відзначає, що практична значущість типології організаційної культури, запропонованої Ф. Тромпенаарсом та Ч. Хампден-Тернером, полягає саме у врахуванні особливостей управління персоналом компанії в умовах крос-культурного середовища.

**Висновки.** Таким чином, у результаті дослідження взаємодії організаційної культури з національною культурою визначено, що саме національна культура визначає особливості організаційної культури, оскільки вона знаходиться на більш глибокому рівні ментального програмування персоналу компанії. Національна культура формує національну ідентичність, а організаційна культура створює унікальність кожної компанії. У результаті аналізу двох підходів до типології організаційної культури в контексті крос-культурного менеджменту визначено, що кожний з типів організаційної культури, які були запропоновані фахівцями крос-культурного менеджменту, має як національні особливості (визначені саме параметрами типології) так і особливості управління персоналом, особливості менеджменту, різні якісні характеристики керівника та особливості комунікацій в компанії.

Результати цього дослідження дали змогу визначити національні та культурні особливості персоналу конкретної компанії, базуючись на визначеному типі організаційної культури, причини конфліктів серед персоналу, які можуть бути зумовлені культурними відмінностями і стануть підставою для подальшого розроблення методів удосконалення організаційної культури компанії або зміни типу організаційної культури відповідно до умов крос-культурного середовища.



**Список літератури:**

1. Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П. Культура организации: проблемы формирования и управления. СПб. : Гуманистика, 2006. 196 с.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб : Питер, 2001. 320 с.
3. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие. Ульяновск : УлГТУ, 2007. 127 с.
4. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Терен Ч. 4 типа корпоративной культуры. Минск : Поппури, 2012. 528 с.
5. Харчишина О.В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур. *Економіка. Управління. Інновації*. 2009. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2009\\_2\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_39) (дата звернення: 12.03.2020)
6. Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2014. №58. С.53–63.
7. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Построение, эволюция, совершенствование. СПб. : Питер Год, 2008. 336 с.
8. Міжнародний менеджмент / П.І. Юхименко, Л.П. Гацька, М.В. Півторак та ін. К. : Центр учбової літератури, 2011. 488 с.
9. Hofstede G., Hofstede G.J. Cultures and organizations: Software of the mind, revised and expanded. New York : McGraw-Hill, 2005. 550 p.
10. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software for the Mind. N.Y. : McGraw-Hill, 2010. 560 p.
11. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture. Unit 2. URL: <http://lse2010.narod.ru/olderfiles/LSE2014pdf/LSE2014Hofstede.pdf> (дата звернення: 10.03.2020)
12. Laurent A. The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*. 1986. Volume 25, Issue 1. P. 91–102.
13. Official site of Geert Hofstede. National cultural dimensions. URL: <https://geert-hofstede.com> (дата звернення: 15.03.2020)
14. Pugh D. S., Hickson D. J. Organizational Structure in Its Context. *Organizational Studies*. 1980. Jul 1. P. 301–301.

**References:**

1. Asaul A.N., Asaul M.A., Erofeev P.Ju., Erofeev M. P. (2006) *Kul'tura organizacii: problemy formirovaniya i upravleniya* [Organizational culture: problems of formation and management]. SPb. : Gumanistika. (in Russian)
2. Kameron K., Kuinn R. (2001) *Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul'tury* [Diagnostics and organizational culture change]. SPb. : Piter. (in Russian)
3. Steklova O.E. (2007) *Organizacionnaja kul'tura: uchebnoe posobie* [Organizational Culture: Textbook]. Ul'janovsk : UGTU. (in Russian)
4. Trompenaars F., Hjempen-Teren Ch. (2012) *4 tipa korporativnoj kul'tury* [4 types of corporate culture]. Minsk : Poppuri. (in Russian)
5. Xarchy'shy'na O.V. (2009) Porivnyal'ny'j analiz suchasny'x pidxodiv do ty'pologiyi organizacijny'x kul'tur [Comparative analysis of modern approaches to the typology of organizational cultures]. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovaciyi* [Economy. Management. Innovation]. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2009\\_2\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_39). (accessed 12 March 2020).
6. Shavkun I.G., Dy'bchy'ns'ka Ya.S. (2014) Organizacijna kul'tura yak problema kroskul'turnogo menedzhmentu [Organizational culture as a problem of cross-cultural management]. *Gumanitarny'j visny'k ZDIA* [Humanitarian Bulletin ZDIA], no. 58, pp. 53–63.
7. Shejn Je. (2008) Organizacionnaja kul'tura i liderstvo: Postroenie, jevoljucija, sovershenstvovanie [Organizational Culture and Leadership: Building, Evolving, Improving]. SPb. : Piter God. (in Russian)
8. Yuxy'menko I., Gacz'ka L.P., Pivtorak M.V. (2011) *Mizhnarodny'j menedzhment* [International management]. Kiyv : Centr uchbovoyi literatury'. (in Ukrainian)
9. Hofstede G., Hofstede G.J. (2005) *Cultures and organizations: Software of the mind, revised and expanded*. New York : McGraw-Hill.
10. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2010) Cultures and Organizations: Software for the Mind. New York : McGraw-Hill.
11. Hofstede G. (2014) Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*. Unit 2. Available at: <http://lse2010.narod.ru/olderfiles/LSE2014pdf/LSE2014Hofstede.pdf>. (accessed 10 March 2020).
12. Laurent A. (1986) The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, Volume 25, Issue 1, pp. 91–102.
13. Official site of Geert Hofstede. National cultural dimensions. Available at: <https://geert-hofstede.com>. (accessed 15 March 2020).
14. Pugh D.S., Hickson D.J. (1980) Organizational Structure in Its Context. *Organizational Studies*, Jul 1, pp. 301–301.

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-18>  
УДК 339.138

**Васильєв О.В.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри управління та адміністрування,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Дрокіна М.М.**

магістр,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Vasyliev Oleksii, Drokina Mariia**

V.N. Karazin Kharkiv National University

### **ФОРМУВАННЯ КРИТЕРІАЛЬНОЇ БАЗИ ІМІДЖУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ**

### **FORMING THE CRITERIA BASE FOR THE IMAGE OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN UKRAINE**

*У сучасному світі зростає вплив нематеріальних чинників для забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств, роль яких не обмежується тільки реагуванням на глобальні зміни зовнішніх та внутрішніх умов господарювання. Вплив відповідних управлінських дій та зовнішніх чинників відображається у ставленні контрагентів та відповідної аудиторії до підприємства, що, таким чином, формує його імідж у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Підвищення конкурентоспроможності і шанси на ринковий успіх залежать від спрямування комунікативних потоків у напрямі забезпечення позитивного сприйняття зовнішніми та внутрішніми ринками аспектів діяльності підприємства. За інтенсифікації конкуренції на зарубіжних та вітчизняних ринках більше не може бути гарантією успіху, зниження ціни і поліпшення рівня якості продукту промислових підприємств у довгостроковій перспективі. Важливими інструментами ефективного управління є інформованість громадськості про продукцію підприємства, його діяльність та роль у суспільстві. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки позитивному іміджу створює привабливість та надійність як роботодавця, підвищує вартість на внутрішньому та зовнішньому ринках, впливає на відношення з державними і муніципальними органами управління, співвідношення з партнерами, і все це є стратегічними чинниками розвитку підприємства. У статті досліджено вплив медіарекламного ринку на формування іміджу промислового підприємства.*

**Ключові слова:** імідж підприємства, медіарекламні ринки, маркетинг, Digital-медіареклама, економіка країни, валовий внутрішній продукт.

*В современном мире растет потребность в обеспечении конкурентоспособности промышленных предприятий посредством нематериальных активов, роль которых не ограничивается только реагированием на глобальные изменения внешних и внутренних условий хозяйствования. Влияние соответствующих управленческих действий и разнообразие внешних воздействий отображаются на отношении контрагентов и целевой аудитории к предприятию, тем самым формируя его имидж на внешнем и внутреннем рынках. Повышение конкурентоспособности и шансы на рыночный успех зависят от направления коммуникативных потоков на обеспечение положительного восприятия внешними и внутренними аудиториями и всех аспектов деятельности предприятия. При интенсификации конкуренция на зарубежных и отечественных рынках больше не может быть гарантией успеха, снижения цены и улучшения уровня качества продукта промышленных предприятий в долгосрочной перспективе. Важными инструментами эффективного управления являются информированность о продукции предприятия, его деятельность и роль в обществе. Обеспечение конкурентоспособности предприятия благодаря позитивному имиджу создает привлекательность и надежность как работодателя, повышает стоимость на внутреннем и внешнем рынках, влияет на отношение с государственными и муниципальными органами управления, на отношения с партнерами, и все это является стратегическим фактором развития предприятия. В статье исследовано влияние медиарекламного рынка на формирование имиджа промышленного предприятия на внутреннем рынке.*

**Ключевые слова:** имидж компании, медиарекламные рынки, маркетинг, Digital-медіареклама, экономика страны, валовой внутренний продукт.

*Requirement and influence for ensuring competitiveness of the industrial enterprises, non-material factors which activity is not limited only to response to global changes of external and internal conditions of managing grows in the modern world. Poured the corresponding return administrative actions and a variety of external influences is reflected concerning contractors and the corresponding audience to the enterprise, thereby forms its image in the external and internal markets. To improving competitiveness and chances of market success depends on the direction of communicative streams in the direction of ensuring positive perception by external and internal audiences and all aspects of activity of the enterprise. With intensification, competition in foreign and domestic markets can no longer be a guarantee of success, a reduction in price and an improvement in the quality of the product of industrial enterprises in the long term. Knowledge of the enterprise 's products, its activities and its role in society are important tools for good governance. Ensuring the competitiveness of the enterprise, thanks to the positive image, creates attractiveness and reliability as an employer, increases*

*cost in the domestic and foreign markets, affects relations with state and municipal authorities, relations with partners, all this is a strategic factor of the enterprise development. Questions of features of creation and formation of positive image of the company are topical issues, at the present stage of development of the industrial enterprises in Ukraine. In the modern world, advertising became a part of the life of mass media. All spheres of business activity, audience, mass media and national economy need advertising. Advertising performs the main functions to attraction and trust of the consumer, namely: informing, education, socialization, reflections and a form of communication which is sent on belief of the target audience to need or requirement of the offered goods, services thanks to their positive properties in comparison with similar goods in the market. The purpose of article consists in a research of influence of media advertising the market in formation of image of the industrial enterprises. The analysis of a condition of media of the advertising market, influence on economy of Ukraine and offers on introduction and realization of actions in formation of image of the industrial enterprises. In article influence of media of the advertising market on formation of image of the industrial enterprise in domestic market is investigated.*

**Key words:** *image of enterprises, media advertising markets, marketing, Digital media advertising, country economy, gross domestic product.*

**Постановка проблеми.** Актуальними питаннями на сучасному етапі розвитку промислових підприємств в Україні є питання про особливості створення та формування позитивного іміджу компанії. У сучасному світі реклама стала невід'ємною частиною життя засобів масової інформації. Реклами потребують усі сфери підприємницької діяльності, аудиторія, мас-медіа та економіка країни.

Реклама виконує основні функції щодо залучення та довіри споживача, а саме: інформування, утворення, соціалізація, розважання та форма комунікації, яка спрямована на переконання своєї цільової аудиторії в необхідності або потребі пропонованого товару, послуги завдяки їхнім позитивним властивостям порівняно з аналогічними товарами на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Функціонування медіарекламного ринку та його вплив на формування іміджу промислових підприємств висвітлено вітчизняними та іноземними науковцями, серед яких: А. Переверзева [4], Т. Скотникова [6], Т. Лук'янець, І. Пшенишнюк [5], М. Лазебнік [3], Ф. Котлер [2]. Структура іміджу промислового підприємства, деталізація складників внутрішнього іміджу, а також елементів зовнішнього і внутрішнього іміджу дають змогу підвищити точність аналізу, стан та управління як окремими і складовими елементами, так і іміджем у цілому.

Теоретико-методичною базою є результати власних досліджень теорії та практики щодо сутності та методів управління іміджем промислових підприємств.

**Мета статті** полягає у дослідженні впливу медіарекламного ринку на формування іміджу промислових підприємств, аналізі стану медіарекламного ринку, впливу на економіку України та наданні пропозицій щодо впровадження та реалізації заходів із формування іміджу промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Під час формування іміджу підприємства одним із головних способів його створення є реклама. Позитивний образ компанії створюється і формується під час використання таких рекламних засобів:

- 1) реклама та телебачення;
- 2) радіорекалама;
- 3) зовнішня реклама;
- 4) реклама в популярних газетах і журналах;
- 5) Інтернет-реклама;

### 6) реферальний маркетинг.

Використання цих рекламних засобів у рамках певної концепції впливає на думку та ставлення споживача до підприємства, створення підтримки репутації та популяризації іміджу.

Рекламна кампанія – це логічні та послідовні стратегічні дії для впровадження та завоювання довіри споживача, яка включає чотири етапи: аналітику, планування, реалізацію, оцінку ефективності.

На аналітичному етапі рекламної кампанії відбувається збір, обробка та аналіз усієї інформації, докладний перелік негативних та позитивних чинників, які в подальшому використовуватимуться на користь проведення рекламної кампанії. Під час проведення аналізу виявляються сильні і слабкі сторони, які посилюють або послаблюють вплив реклами, жанрову особливість подачі, відповідність лексики культурно-освітньому рівню цільової аудиторії. Найбільш важливими компонентами аналітичного етапу процесу розроблення і реалізації рекламної кампанії є дослідження та пошук каналів просування і цільова аудиторія, оскільки неправильний вибір каналів та цільової аудиторії не дасть змоги досягти очікуваного ефекту від запланованих рекламних дій.

Таким чином, грамотну комунікаційну політику іміджу підприємства можна сформувати завдяки поєднанню різних способів рекламних засобів.

До другого етапу – планування потрібно переходити, коли визначено цілі рекламної кампанії, цільова аудиторія, вибрано комунікаційні канали просування, до яких входять:

- формування об'єднаної програми до досягнення цілі;
- забезпечення сприяння менеджменту в усіх підрозділах, від яких залежить успіх рекламної кампанії;
- створення можливостей для активної діяльності.

Етап планування дає змогу побачити подальшу ситуацію у цілому, прорахувати всі ризики, оптимізувати витрати, задіяні ресурси та потрібний бюджет. Необхідно точно визначити, які закладаються критерії для оцінки ефективності, якості та кількості для кожного заходу та дії, які входять до плану.

Створюється стратегічний, або довгостроковий, план, який передбачає заходи на тривалу перспективу і містить перелік цілей впливу на свідомість споживачів.

Кожна з позицій оперативного плану рекламної кампанії має детальну розробку у вигляді поточного плану-графіка. Якщо рекламною кампанією передбачено просування товару на декілька цільових аудиторій, то необхідно розробити план для кожної цільової аудиторії.

Основні види витрат на рекламну кампанію:

- витрати на аналіз та дослідження просування продукту на ринок товарів та послуг;
- оплата та втілення на ринок товарів та послуг рекламних заходів.

Концепція рекламної кампанії втілює в собі постановку цілей та завдань, формування та виявлення основної проблеми, вирішення її та виявлення засобів реалізації планів дії.

Специфікою рекламної кампанії є складність оцінки результатів проведених планових дій через відсутність критеріїв, за якими результати можна було б визначити з достатньою точністю.

Основні параметри, які необхідно враховувати під час проведення аналізу ефективності проведення рекламної кампанії:

- інформованість споживачів, що сприяє просуванню нових ідей та проєктів;
- рівень розвитку мотивації фахівців компанії, що впливає на колективну культуру та внутрішнє середовище;
- встановлення взаємозв'язку між компанією та її соціальним середовищем;
- упровадження нових ідей та проєктів, що сприяє розвитку та розширенню компанії;
- вихід на нові ринки та розширення цільової аудиторії;
- подолання замкнутості в менеджменті, співпраця з профільними організаціями;

- забезпечення розвитку та зростання диверсифікації у забезпеченні прогресу компанії;

- усвідомлення і підтримка соціальної відповідальності.

Частиною економічної системи держави та світу є рекламний ринок, який тісно взаємодіє з усіма сферами підприємницької та світової діяльності й є основним індикатором їх розвитку. Ринок медіареклами в Україні знаходиться на досить низькому рівні, але за останні десятиліття спостерігається позитивна та стрімка динаміка росту ринку медіареклами. Раніше послуги медіареклами надавалися регіональними компаніями, але зараз в Україні з'являються більш ефективні великі медіа корпорації, такі як: StarLightMedia, UMH Group, InterMediaGroup, Media-GroupUkraine, «1+1 Media».

В умовах нестабільної економічної ситуації країни та ринкового середовища конкуренція стає більш жорсткою, виробники змушені приділяти більшу увагу та знаходити нові методи впровадження свого продукту на ринок товарів та послуг. Поява великих медіакорпорацій сприяє новітнім методам упровадження та популяризації продукту чи послуги серед потенційних споживачів

Використовуючи інформацію та статистичні дані Всеукраїнської рекламної коаліції, нами проведено аналіз медіарекламного ринку України. З 2015 р. спостерігається стійка тенденція до збільшення та розширення ринку реклами. Так, із 2015 до 2019 р. динаміка росту (рис. 1) у середньому кожного року зростає на 28,8%. У 2019 р. порівняно з 2018 р. обсяг медіаринку зріс на 37,7%, із 17 520 млн грн до 24 131 (табл. 1). Ураховуючи прогнозні дані Всеукраїнської рекламної коаліції, у 2020 р. порівняно з 2019 р. медіарекламний

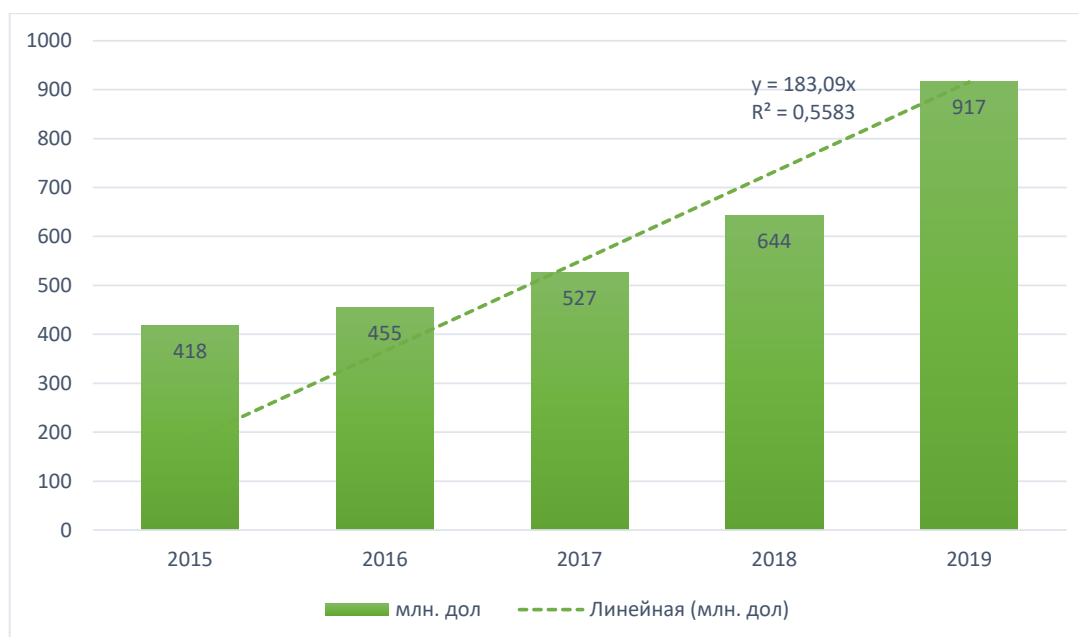


Рис. 1. Динаміка зростання медіареклами в Україні

Джерело: побудовано автором за даними [1]



ринок зросте на 18%, що в абсолютному значенні становитиме 28 443 млн грн, але у зв'язку зі світовою кризою через пандемію COVID-19 відсоток росту може значно відрізнятись від прогнозованого.

У зв'язку з поширенням діджиталізації та впровадженням нових способів поширення реклами у світових тенденціях на медіарекламних ринках у 2019 р. значно зросла Digital-медіареклама в Україні.

Так, у 2019 р. частка Digital-медіареклами по відношенню до всього медіаринку країни становить 60%, або 14 516 млн грн порівняно з 2015 р., коли частка Digital-медіареклами становила 25,8%, або 2 355 млн грн. Це свідчить про те, що медіарекламний ринок відходить від стандартного впровадження реклами через ТВ-рекламу, друковану пресу, радіорекламу та віддає перевагу Digital-медіарекламі (табл. 3).

Таблиця 1

## Аналіз рекламного медіаринку в Україні, 2015–2019 рр.

	Підсумки 2015 р., млн грн	Підсумки 2016 р., млн грн	Підсумки 2017 р., млн грн	Підсумки 2018 р., млн грн	Підсумки 2019 р., млн грн
<b>ТВ-реклама, всього</b>	4164	5676	7329	9269	10226
Пряма реклама	3733	4965	6355	8071	10089
Спонсорство	431	711	974	1198	1438
<b>Реклама в пресі, всього</b>	1320	1130	1355	1612	1850
Національна преса	n/a	670	816	965	1390
Регіональна преса	n/a	180	224	277	320
Спеціалізована преса	n/a	280	315	370	425
<b>Радіо реклама, всього</b>	304	400	480	578	717
Національне радіо	217	290	348	418	518
Регіональне радіо	31	39	47	54	65
Спонсорство	56	71	85	106	134
<b>ООН Media, всього</b>	953	1240	2692	3493	4240
Зовнішня реклама	821	1081	2263	2923	3283
Транспортна реклама	64	77	327	444	600
Indoor-реклама	68	82	102	127	152
Реклама в кінотеатрах	24	35	40	48	58
Digital (Інтернет) медіареклама	2355	3140	4345	9540	14516
<b>ВСЬОГО рекламний МЕДІА ринок</b>	9120	11621	14041	17520	24131

Джерело: побудовано автором за даними [1]

Таблиця 2

## Digital-реклама в Україні у 2015–2019 рр.

	Підсумки 2015 р., млн грн	Підсумки 2016 р., млн грн	Підсумки 2017 р., млн грн	Підсумки 2018 р., млн грн	Підсумки 2019 р., млн грн
Банерна реклама, оголошення в соціальних мережах	680	750	825	951	2 915
Спонсорство	129	160	181	210	180
Цифрове відео, вкл. Youtube	325	460	713	1359	2 645
<b>Всього Інтернет-медіа</b>	2155	2820	2145	2520	5740
Пошук (платна видача в пошукових системах), включаючи частину GDN	880	1200	1800	6500	8100
Інший діджитал	200	320	400	520	676
<b>Всього Інтернет-ринок</b>	2355	3140	4345	9540	14516

Джерело: побудовано автором за даними [1]

Таблиця 3

## Загальні статистичні дані ВВП України, рекламного медіаринку та Інтернет-ринку, 2015–2019 рр., млн дол.

	2015 р., млн дол.	2016 р., млн дол.	2017 р., млн дол.	2018 р., млн дол.	2019 р., млн дол.
ВВП України	90615	93270	112154	130832	151124
Всього рекламний медіа ринок	418	455	527	644	917
Всього Інтернет-ринок	108	123	163	350	547

Джерело: побудовано автором за даними [7]

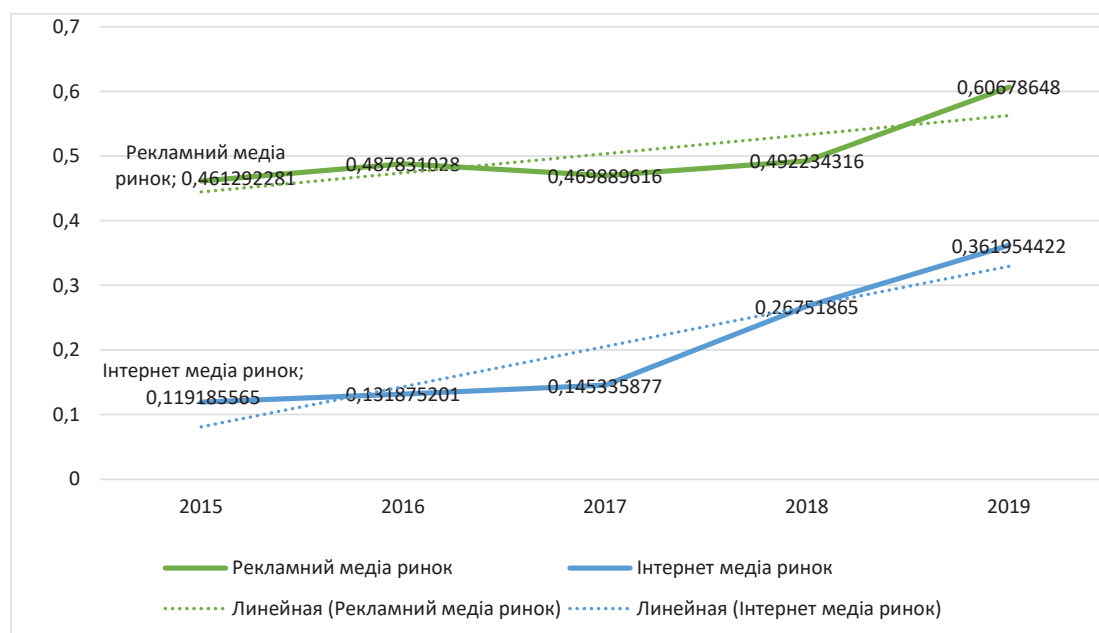


Рис. 2. Відсоток медіаринку у ВВП України

Джерело: побудовано автором за даними [7]

Таблиця 4

Обсяг рекламного медіа-ринку за регіонами України за 2019 р., тис грн

	Видавнича діяльність, тис грн	Виробництво Кіно та Відеофільмів, телевізійних програм, видання звукозаписів, тис грн	Діяльність у сфері радіомовлення та телевізійного мовлення, тис грн	Телекомунікації (електрозв'язок), тис грн	Надання інформаційних послуг, тис грн	Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку, тис грн
Вінницька	6401,9	132867,1	4029,6	66611,0	16228,9	92861,5
Волинська	12760,0	0,0	4014,7	62113,7	0,0	16250,5
Дніпропетровська	48789,3	12636,3	38814,0	164368,2	251853,0	108025,9
Житомирська	0,0	0,0	2740,2	61934,6	22650,1	61248,2
Закарпатська	0,0	0,0	3695,4	47020,8	3515,8	6358,6
Запорізька	17458,7	2928,7	17340,7	109455,8	21184,2	35291,0
Івано-Франківська	9081,7	13660,4	6558,6	77997,4	412,1	10331,4
Київська	13766,9	15146,4	15309,2	206407,0	311390,2	112838,6
Кіровоградська	5708,3	6432,4	4397,8	38902,7	7750,9	3066,0
Львівська	82194,9	0,0	0,0	240771,8	142818,0	158993,3
Миколаївська	4393,0	2457,6	3494,6	100510,4	15554,9	20668,4
Одеська	10277,3	26160,3	22153,7	373754,8	44818,2	78051,1
Полтавська	10071,9	14252,3	12918,6	108005,3	62063,7	29863,2
Рівненська	6125,1	0,0	1990,7	38406,9	0,0	5071,3
Сумська	5994,0	2063,7	11617,0	63052,4	1576,4	7178,3
Тернопільська	7727,1	10087,5	9649,0	90349,6	16928,1	4833,9
Харківська	203984,7	22514,1	5313,1	155284,4	147090,1	248603,7
Херсонська	6904,3	1288,3	2701,8	72462,4	3780,9	6190,1
Хмельницька	12213,0	2333,3	4342,2	62504,2	2907,5	5921,8
Черкаська	5853,1	11289,4	7074,3	73945,4	5880,8	8257,0
Чернівецька	4739,8	6167,9	2541,5	44716,4	27526,5	5061,3
Чернігівська	6237,5	0,0	2587,3	88794,6	0,0	6633,8
Донецька	12284,2	5457,3	395370,3	90633,6	1776,1	3284,6
Луганська	1421,1	0	2285,4	25519	0	2840,5

Джерело: побудовано автором за даними [7]

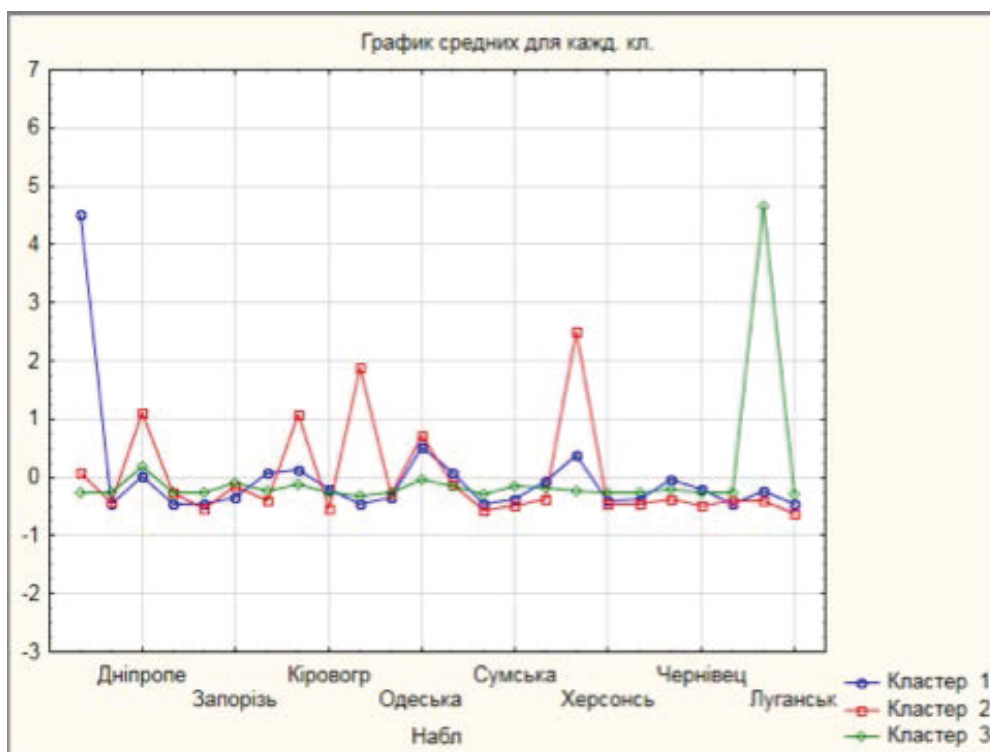


Рис. 3. Аналіз кластерів методом К-середніх

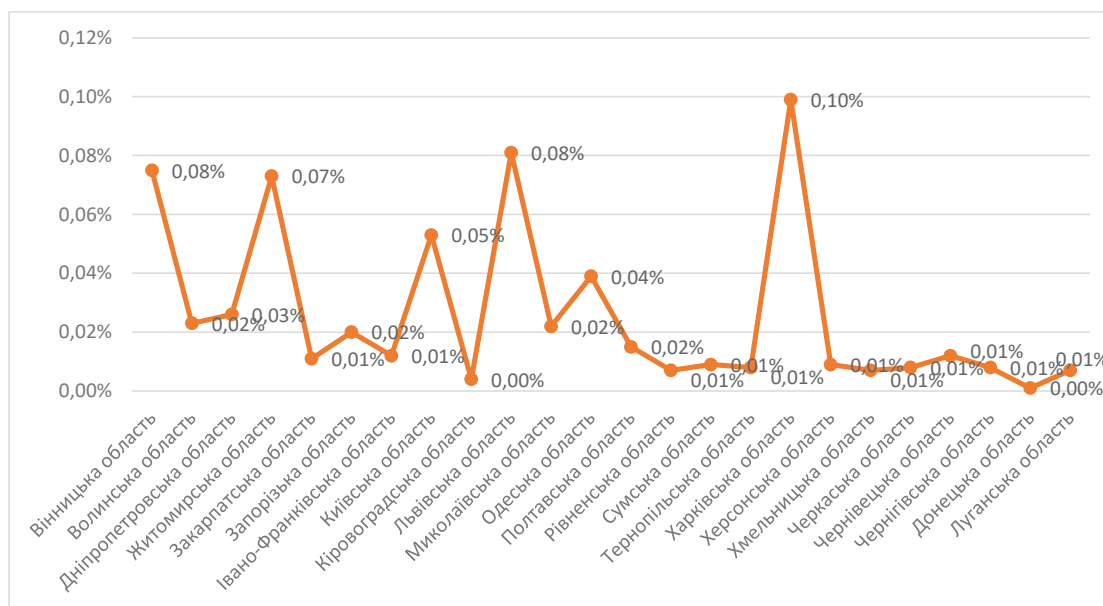
Джерело: побудовано автором за даними [7]

Таблиця 5

## Частка рекламного медіаринку у ВРП за регіонами України за 2019 р.

	Обсяг рекламного медіа-ринку, млн грн	ВВП областей України за 2019 р., млн грн	Частка обсягу рекламного медіа-ринку від ВРП області, у %
Вінницька область	92,8	123211,5	0,075%
Волинська область	16,2	67567,6	0,023%
Дніпропетровська область	188,0	417329,2	0,066%
Житомирська область	61,2	83465,8	0,073%
Закарпатська область	6,3	55643,9	0,011%
Запорізька область	35,2	174880,8	0,020%
Івано-Франківська область	10,3	83465,8	0,012%
Київська область	312,8	210651,9	0,1%
Кіровоградська область	3,0	71542,1	0,004%
Львівська область	158,9	194753,6	0,081%
Миколаївська область	20,6	91414,9	0,022%
Одеська область	78,0	198728,2	0,039%
Полтавська область	29,8	201702,7	0,015%
Рівненська область	5,0	63593,0	0,007%
Сумська область	7,1	75516,7	0,009%
Тернопільська область	4,8	55643,9	0,008%
Харківська область	248,6	250397,5	0,099%
Херсонська область	6,1	63593,0	0,009%
Хмельницька область	5,9	83465,8	0,007%
Черкаська область	8,2	99364,1	0,008%
Чернівецька область	5,0	39745,6	0,012%
Чернігівська область	6,6	75516,7	0,008%
Донецька область	3,2	222575,5	0,001%
Луганська область	2,8	39745,6	0,007%

Джерело: побудовано автором за даними [7]



**Рис. 4. Відсоток рекламного медіаринку за регіонами України у ВРП**

*Джерело: побудовано автором за даними [7]*

Основними напрямками впровадження в Digital-медіарекламі є: банерна реклама, оголошення в соціальних мережах, цифрове відео, включаючи Youtube та пошукову систему (платна видача в пошукових системах), включаючи частину GDN.

Загальний обсяг банерної реклами та оголошень у соціальних мережах у 2019 р. становив 2 915 млн грн, або 20% від загального обсягу Інтернет-ринку (табл. 2). Порівняно з 2015 р. обсяг виріс майже у п'ять разів, із 680 млн грн до 2 915 млн грн, але відсоткова частина від усього обсягу Інтернет-ринку впала на 8,8%, тому що тенденції впровадження реклами в Інтернет-медіа швидко змінюються через упровадження нових ідей популяризації та перенасиченість ринку товарів та послуг.

Цифрове телебачення в Інтернет-медіа займає 18,2%, або 2 654 млн грн від загального обсягу Інтернет-ринку в 2019 р., та майже у вісім разів перевищує обсяг 2015 р. Загалом простежується тенденція впровадження реклами через цифрове телебачення в Інтернет-медіа: за прогнозами, вона збільшиться на 30% у 2020 р. порівняно з 2019 р., за даними Всеукраїнської рекламної коаліції.

Але основним напрямком упровадження медіареклами залишається пошук у пошукових системах, включаючи частину GDN. У 2019 р. вона становила 55%, або 8 100 млн грн від усього обсягу Інтернет-ринку, та очікується приріст на 37%, до 11 100 млн грн від загального обсягу в 2020 р. Якщо простежувати тенденцію росту з 2015 р., то вона виросла майже в дев'ять разів, із 880 млн грн до 8 100 млн грн. Усе це зумовлено тим, що головною функцією, як і раніше, залишається пошук інформації через Інтернет-ресурси.

Інтернет-медіагентство MediaHead дослідило та підтвердило швидку динаміку розвитку рекламного ринку, значний приріст очікується через Digital-

медіарекламу. За даними компанії, сьогодні на одного мешканця України припадає 1,4 пристрою для доступу в Інтернет, а п'ять років тому цей показник варіювався від 0,5 до 0,7. Причому Інтернет розширює свою цільову аудиторію: якщо раніше це була вікова категорія людей до 45 років, то зараз охоплення зрілої цільової аудиторії зростає.

Якщо порівнювати з економічного погляду весь рекламний медіаринок в Україні, то потрібно проаналізувати загальну частку рекламного медіаринку у ВВП країни.

Загальний обсяг ВВП України в 2019 р. становив 151 124 млн дол., порівняно з 2015 р. обсяг виріс у середньому на 66%, або на 60 509 млн дол. Спираючись на дані табл. 3, проаналізовано та виявлено відсоткову частку всього рекламного медіаринку та Інтернет-ринку у ВВП України.

Проаналізувавши обсяг усього рекламного медіаринку, можна побачити що з 2015 р. обсяг виріс на 0,14% та в 2019 р. становить 0,61%. Дана тенденція росту обсягу рекламного медіаринку є гарною, але порівняно з провідними країнами, де частка обсягу рекламного медіаринку становить від 2% у ВВП країни, значно гірша. Це зумовлено слабким економічним становищем України та розвитком медіапростору держави.

Що стосується Інтернет-медіаринку, то на рис. 2 простежується більш стрімкий розвиток тенденції росту обсягу порівняно із загальним рекламним медіаринком. Порівняно з 2015 р. обсяг у цілому виріс на 0,24% і в 2019 р. становить 0,36%. Стрімке зростання Інтернет-медіаринку починається з 2017 р., у 2017–2019рр. його загальний обсяг збільшився на 0,22%.

Для детального аналізу обсягу рекламного медіаринку та виявлення провідних областей України проведено кластерний аналіз. До нього включено 24 об-



ласті України, у тому числі невідконтрольні Донецька та Луганська області.

За даними Державної служби статистики України, розроблено табл. 4, де відображаються статистичні дані по кожній області відповідно до послуг, які входять в обсяг рекламного медіаринку.

На основі наведених даних було проведено кластеризацію методом К-середніх і в результаті сформовано три кластери (рис. 3).

До першого кластера увійшли Волинська, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Кіровоградська, Миколаївська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська, Донецька та Луганська області.

Учасниками другого кластера є Дніпропетровська, Київська, Львівська, Одеська та Харківська області.

У третій кластер входить тільки Вінницька область.

Згідно з даними табл. 5, нами було розраховано частку обсягу рекламного медіаринку кожної області у ВВП України за 2019 р. Як було визначено під час дослідження кластерного аналізу, у провідних областях України частка становила: у Київській області – 0,1%, Харківській області – 0,099%, Львівській області – 0,81%, Дніпропетровській області – 0,66% та в Одеській області – 0,39%. Показники всіх областей чітко відображено на рис. 4.

Проведення дослідження кластеризації методом К-середніх показало, що провідними областями України є Дніпропетровська, Київська, Харківська, Одеська і Львівська області. У цілому стан розвитку рекламного медіаринку в областях України є задовільним.

**Висновки.** Проведене дослідження свідчить про позитивну динаміку розвитку рекламного медіаринку в країні у цілому та окремо в областях України. Порівняно із зарубіжними країнами Україна ще перебуває в кризовому стані, але поступово з кожним роком простежується стрімка тенденція росту. Реклама впродовж багатьох років відіграє важливу роль у суспільстві та галузях економіки за свою сутність та структурою. Інтернет-реклама стає більше популярною та є основним чинником зростання рекламних витрат. Бюджетні витрати на Інтернет-рекламу зростатимуть за рахунок телебачення і друкованих засобів масової інформації.

Рекламодавцям варто прорахувати всі ризики, щоб уникнути зниження ролі ефективності реклами, які відбуваються на сучасному ринку. По-перше, необхідно залучити нові підприємства, які займаються рекламною діяльністю, шляхом застосування нових методів просування та популяризації товару на ринку, укладення договору на вигідних умовах, упровадження новітніх технологій, які сприятимуть перспективному розвитку, виступаючи засобом маркетингової комунікації, використання та впровадження досвіду зарубіжних рекламних агенцій, які сприяють насиченню і розповсюдженню товарів та послуг, високому рівню відповідальності, активному впровадженню реклами в сучасні маркетингові технології.

Використання медіареklamних технологій для розвитку іміджу повинно буди комплексним та довгостроковим у рамках єдиної концепції та загального плану впливу на думку і ставлення громадськості з метою поліпшення, створення і популяризації іміджу на внутрішньому та зарубіжному ринках.

#### Список літератури:

1. Всеукраїнська рекламна коаліція. Підсумки року 2019. URL : <http://vrk.org.ua/images/VRKAnnual Report2019.pdf> (дата звернення: 20.03.2020).
2. Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филипп Котлер / пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2006. С. 224.
3. Лазебник М. Экспертный прогноз Всеукраинской рекламной коалиции. URL : <http://www.adcoalition.org.ua> (дата звернення: 15.03.2020).
4. Переверзева А.В. Дослідження підходів до оцінки іміджу підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі*. 2011. № 4(52). С. 133–137.
5. Пшенишнюк І.О. Імідж підприємства як метод конкурентної боротьби. *Економіка та держава*. 2012. № 5. С. 19–21.
6. Скотникова Т.В. Напрями діяльності компаній на українському ринку рекламних та PR-послуг і регламент добирання інформації для аналізу контенту. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2014. Т. 57. Жовтень-грудень. С. 239–246.
7. Статистична інформація : вебсайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 11.03.2020).

#### References:

1. Vseukrayinska reklamna koaliciya. Pidsumki roku 2019. [All-Ukrainian Advertising Coalition. Results of the year 2019.] Available at: <http://vrk.org.ua/images/VRKAnnual Report2019.pdf> (accessed: 20.03.2020).
2. Kotler F. (2006) 300 ključevikh voprosov marketyngha: otvechaet Fylyp Kotler [300 Key Marketing Questions: Philip Kotler Answers]. Moscow: Olimp- Biznes, pp. 224 .
3. Lazebnik M. Ekspertnyj prognoz Vseukrainskoj reklamnoj koalicii [Expert forecast of the All-Ukrainian Advertising Coalition] Available at: <http://www.adcoalition.org.ua> (accessed: 15.03.2020)
4. Pereverzyeva A. V. (2011) Doslidzhennya pidhodiv do ocinki imidzhu pidpriemstva. [Research approaches to the aspen image of the enterprise.] *Visn. Donetsk National University of Economics and Trade*, no. 4 (52), pp. 133-137.

5. Pshenishnyuk I. O. (2012) Imidzh pidpriyemstva yak metod konkurentnoyi borotbi. [The image of the enterprise as a method of competition] *Economy and state*, no. 5, pp. 19-21.

6. Skotnikova T. V. (2014) Napryami diyalnosti kompa- nij na ukrayinskomu rinku reklamnih ta PR-poslug i reglament dobirannya informaciyi dlya analizu kontentu. [Areas of activity of companies in the Ukrainian market of advertising and PR services and regulations for selecting information for content analysis] *Scientific notes of the Institute of Journalism*, no. 57, pp. 239–246.

7. Statistichna informaciya. Veb-sajt Derzhavnoyi sluzhbi statistiki Ukrayini. [Statistical information. Website of the State Statistics Service of Ukraine] Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 11.03.2020).

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-19>

УДК 658.1:075.8

**Геліч Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

**Басараб В.В.**

студентка,

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

**Шабала О.В.**

студентка,

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

**Gelich Nataliia, Basarab Viktoriia, Shabala Olha**

Lesya Ukrainka Eastern European National University

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

У статті розглянуто основні складники інноваційного потенціалу. Ефективна інноваційна політика забезпечує підприємству сталий економічний розвиток. Виявлено особливості маркетингу в управлінні інноваційним розвитком підприємства. Удосконалено організаційний механізм виведення інновації на ринок. Виконано аналіз підходів до застосування інструментів і методів маркетингу в інноваційній діяльності підприємств. Окреслено основні чинники, що впливають на вибір певної стратегії збуту інновацій. Розглянуто характеристики елементів збуту нового товару. Визначено специфіку сучасного інструментарію маркетингу інновацій. Запропоновано розробити методичний інструментарій для проведення аналітичних досліджень в інноваційній системі та пропозицій щодо стимулювання інноваційної активності підприємств.

**Ключові слова:** маркетингова інноваційна діяльність, маркетинг інновацій, інноваційна продукція, маркетингові стратегії збуту.

В статье рассмотрены основные составляющие инновационного потенциала. Эффективная инновационная политика обеспечивает предприятию устойчивое экономическое развитие. Выявлены особенности маркетинга в управлении инновационным развитием предприятия. Усовершенствован организационный механизм вывода инновации на рынок. Выполнен анализ подходов к применению инструментов и методов маркетинга в инновационной деятельности предприятий. Определены основные факторы, влияющие на выбор определенной стратегии сбыта инноваций. Рассмотрены характеристики элементов сбыта нового товара. Определена специфика современного инструментария маркетинга инноваций. Предложено разработать методический инструментарий для проведения аналитических исследований в инновационной системе и предложений по стимулированию инновационной активности предприятий.

**Ключевые слова:** маркетинговая инновационная деятельность, маркетинг инноваций, инновационная продукция, маркетинговые стратегии сбыта.

The current stage of development of Ukraine is characterized by the intensification of scientific and innovative activities, which is one of the determining factors of structural adjustment and acceleration of economic growth. An innovative product must not only be created, but also mastered in production, it must be perceived by the market and potential buyers. One of the most important problems to ensure the success of innovation must be considered the effectiveness of interaction between different market participants: business owners, employees, consumers, the state. Of particular relevance is the development of a fundamentally new mechanism for bringing

*innovation to market, which will increase the efficiency of the enterprise, taking into account the interests of all stakeholders. An effective innovation policy of the enterprise is one of the most important conditions for ensuring its sustainable economic development. At the present stage of development of Ukraine, the intensification of scientific and innovative activities should be one of the determining factors of structural adjustment and acceleration of economic growth. The main thing in innovation management was and is the correctness of the decision and the prediction of strategic prospects for the development of the company based on the compliance of marketing strategy to the goals and real capabilities of the enterprise. practical activity of enterprises, all stages of work with the assessment and choice of strategy can be carried out in parallel, the results of such work in crisis conditions are the basis for the survival of the enterprise. Given the limited investment resources, the process of forming a strategy for innovative development of the enterprise should involve radical changes in the model of economic development of the country. A necessary prerequisite for this is the development of an appropriate state strategy for all stakeholders in society. Such a strategy implies the need to move to the European path of development. To do this, it is necessary to develop methodological tools for conducting analytical research and forecasting in the innovation system, as well as to develop proposals for stimulating innovation activity of enterprises.*

**Key words:** marketing innovation, innovation marketing, innovative products, marketing strategies.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку України характеризується активізацією науково-інноваційної діяльності, що є одним із визначальних факторів структурної перебудови та прискорення економічного зростання. Інноваційний продукт потрібно не тільки створити, а й освоїти у виробництві, він повинен бути сприйнятий ринком та потенційними покупцями.

Однією з найважливіших проблем забезпечення успішності інноваційної діяльності необхідно вважати ефективність взаємодії різних учасників ринку: власників підприємств, працівників, споживачів, держави. Особливої актуальності набуває розроблення принципу нового механізму виведення інновації на ринок, який сприятиме підвищенню ефективності підприємства з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблеми вибору стратегії та методів забезпечення інноваційного розвитку присвячено багато наукових праць. Основні засади управління інноваційною діяльністю викладені у працях учених: І. Ансоффа, П. Друкера, М. Портера, Й. Шумпетера та ін. Особливості інноваційної діяльності підприємств України досліджували О.І. Амоша, Т.А. Васильєва, В.М. Гриньова, М.П. Денисенко, С.М. Ілляшенко, Н.В. Коваленко, П.Г. Перерва, І.М. Труніна, А.І. Яковлев та ін. Проведені наукові дослідження виявили, що управління інноваційним розвитком підприємства орієнтоване на стабільні економічні умови господарювання. Однак нерозкритими залишаються питання забезпечення ефективності інноваційного розвитку підприємства.

**Мета статті** полягає в аналізі науково-інноваційної діяльності, що зумовлюється тим, що приріст обсягів збуту та доходів відбувається на тих підприємствах, які впроваджують інновації. Також доцільно виявити тенденції розвитку ринку для просування на ньому нових високоякісних товарів, орієнтованих на задоволення потреб споживачів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Є три складники інноваційного потенціалу: ресурсний; внутрішній; результативний. Ці складники співіснують взаємно, зумовлюють один одного і реалізуються як поєднання трьох складників одразу [4, с. 29].

До ресурсного складника належать: природні ресурси; матеріально-технічні ресурси; людські ресурси; інформаційні ресурси; фінансові ресурси.

До внутрішнього складника інноваційного потенціалу відносять: систему організацій і управління виробництвом нових видів продукції, нових, удосконалених технологій, винахідницькою та раціоналізаторською діяльністю і впровадженням нових технологій; систему комерціалізації у вигляді зв'язку з ринком інновацій.

До результативного складника відносять: систему маркетингу для дослідження й аналізу попиту; систему пропозицій для науково-технічних робіт, ліцензій, патентів.

Ефективна інноваційна політика підприємства є однією з найважливіших умов забезпечення його сталого економічного розвитку. Розроблення і реалізація інноваційної політики включає визначення пріоритетів інноваційного розвитку, регулювання інноваційної діяльності, підтримку наявних та впровадження нових інновацій, захист інтелектуальної власності та здійснення інших заходів, що стосуються забезпечення інноваційного розвитку підприємства [2].

Інноваційну політику підприємства необхідно постійно переглядати та вдосконалювати, зважаючи на досягнення таких завдань, як [1]: залучення до інноваційної сфери капіталовкладень; формування потрібних інноваційних програм; розвиток пріоритетних напрямів інноваційної діяльності; забезпечення ефективності діяльності інноваційних структур.

Будь-яка діяльність, що пов'язана із впровадженням інновацій, потребує розроблення заходів і методів управління нею задля забезпечення її ефективності та досягнення поставлених цілей. Цілями управління інноваційною діяльністю підприємства може бути збільшення прибутку в поточному чи довгостроковому періоді, забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства, збільшення частки ринку тощо [3].

На сучасному етапі розвитку України активізація науково-інноваційної діяльності повинна бути одним із визначальних факторів структурної перебудови та прискорення економічного зростання.

Сам по собі інноваційний продукт ще не забезпечує успіху на ринку. Новий товар потрібно не тільки створити й освоїти у виробництві, необхідно, щоб він був сприйнятий ринком та потенційними покупцями.

Згідно із запропонованим на рис. 1 організаційним механізмом, цілі, пріоритети та норми підприємства визначають необхідний потік матеріальних та

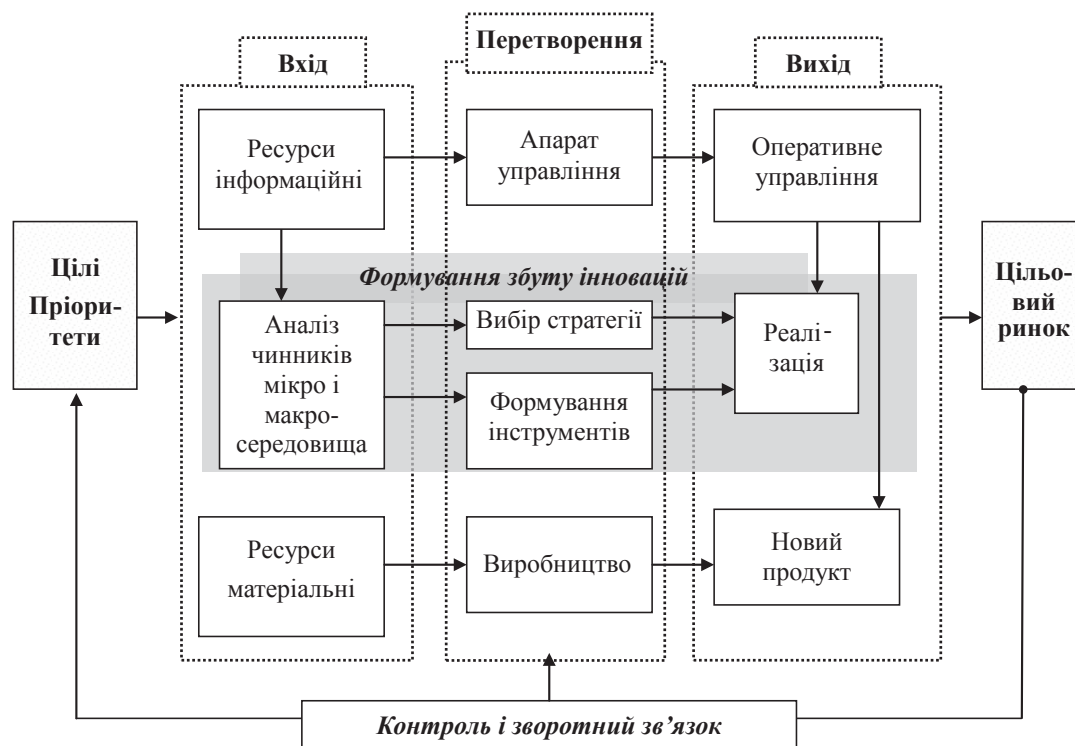


Рис. 1. Організаційний механізм виведення інновації на ринок

Джерело: сформовано на основі [5]

інформаційних ресурсів, або так званий «Вхід» системи. Далі інформаційні потоки надходять до суб'єкта управління, а матеріальні обробляються відповідно до порядку здійснення операцій із метою одержання вихідних результатів – продукту та рішень про його місце на ринку.

Механізм враховує також специфіку інновацій, тому до загальноприйнятої схеми додається рішення про вихід нового товару на ринок та складання комплексу збуту інновації. Інформація про цільовий ринок є таким же вхідним ресурсом, як і перелічені вище, тобто три ресурсні потоки повинні надходити паралельно у визначеному часовому відрізку.

Обробка інформації та її перетворення на вихідний результат відбувається по мірі необхідності для кожного виду товарів чи послуг та згідно з визначеною метою підприємства.

Організаційний механізм показує, що до моменту появи нового товару на цільовому ринку необхідно мати розроблений механізм збуту, вже узгоджений із визначеними ресурсними обмеженнями та пріоритетами підприємства. За допомогою контролю, зворотного зв'язку з цільовою аудиторією та з урахуванням впливу зовнішнього середовища будуть змінюватися потоки ресурсів, кожне наступне рішення по цій стратегії буде скориговане для досягнення мети. У відборі й композиції елементів збуту нового товару вирішальну роль відіграють мікро- та макроекономічні фактори, як залежні, так і незалежні від підприємства. Серед них найважливіше значення мають: розмір підприємства;

економічна ситуація на підприємстві; прийнята загальна стратегія розвитку підприємства; характер конкурентної боротьби; етап життєвого циклу інновації; вид продукції; характер попиту, ступінь його цінової й рентабельної еластичності.

Незалежно від особливих умов та їх важливості на окремих підприємствах, усі компоненти системи повинні становити гармонічну цілісність. Такий постулат приведе до створення відповідної програми рекламних дій – поетапного комплексу збуту інновації, пов'язаного у функціонально-інструментальній сфері з іншими елементами загальної стратегії підприємства.

Пропонуємо виділяти такі етапи комплексу збуту інновацій, як:

- I. Вибір маркетингової стратегії.
- II. Формування оптимальної композиції інструментів реалізації вибраної стратегії.
- III. Реалізація вибраної стратегії.
- IV. Збір і аналіз результатів (досягнення поставленого завдання чи показників). Визначення необхідності коригування.

Перший та другий етапи здійснюється у процесі розроблення товару – стадії, яка передуює власне життєвому циклу товару і належить до так званої «нульової» стадії. Останній відводиться дуже важлива роль у життєвому циклі товару, оскільки від якості її виконання залежить успіх нового товару.

Третій і четвертий етапи належать до першої стадії життєвого циклу – виведення товару та його впровадження на ринку. Перша стадія починається з моменту



надходження товару у продаж та характеризується повільним зростанням обсягу продажу.

На третьому етапі реалізується маркетингова стратегія впровадження нового товару, розподіляється запланований рекламний бюджет на певні інструменти комунікаційного набору. Обсяги збуту починають повільно зростати, і після певного проміжку часу починається четвертий етап – аналіз результатів та порівняння із встановленими завданнями комплексу.

У процесі обґрунтування стратегій варто виділити найбільш відповідальну і клопітку роботу з аналізу, оцінки і вибору пріоритетів за кожною зі сфер маркетингової діяльності. При цьому варто враховувати взаємозв'язок цілей і стратегій, погодженість у часі, їх підпорядкованість. Очевидно, що прийдеться мати справу з системою критеріїв, тому далі побудуємо модель взаємодії критеріїв у процесі обґрунтування стратегій.

Але насамперед визначимо особливості розроблення стратегій [6]:

- розроблення чи вибір стратегії не повинні завершуватися простим набором тактичних дій, а лише тими встановленими загальними напрямками, які б забезпечили зростання і зміцнення позицій фірми;

- сформульована стратегія повинна використовуватися для розроблення стратегічних проєктів методом пошуку. Пошук полягає в тому, щоб установити можливі варіанти розвитку, вибрати найбільш прийнятливий і відкинути решту як несумісний з вибраною системою критеріїв оцінки і порівняння альтернативних варіантів;

- необхідність дотримання стратегії відпадає, як тільки реальний процес розвитку підприємства досягне наміченого, а показники діяльності досягнуть запланованих;

- у процесі розроблення і вибору стратегії не можна передбачити всіх можливостей, які відкриються під час складання проєкту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися узагальненою, неповною і недостовірною інформацією про різноманітні альтернативи;

- як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і достовірніша інформація, яка ставить під сумнів обґрунтованість початкового вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку. Отже, з метою всебічного оцінювання і вибору однієї з відомих маркетингових стратегій на стадії впровадження нового товару розглянемо їхні характеристики і способи використання.

Відомо, що підприємство, яке зацікавлене виходити на ринок із новим товаром, може застосовувати такі види стратегій, як [6]: інтенсивний маркетинг; вибіркове проникнення; широке проникнення; пасивний маркетинг.

Використання кожної стратегії має певні умови й особливості. Стратегія інтенсивного маркетингу використовується для інновацій, за які споживач готовий сплачувати високу ціну, при цьому потрібно спрямовувати значні кошти на збут (для переконання споживача у перевагах нового товару).

Високий рівень витрат на збут має забезпечити швидке проникнення нового товару на ринок, а висока

ціна дає можливість отримати максимально можливий прибуток на одиницю продукції.

Під час вибору стратегії інтенсивного маркетингу підприємство, з огляду на можливу конкуренцію, прагне заздалегідь сформувати у покупців прихильність до нового товару за допомогою засобів реклами та PR, а вже після появи новинки на полицях формувати попит завдяки засобам стимулювання збуту.

Стратегія вибіркового проникнення передбачає продаж нового товару за високою ціною, але за низького рівня витрат на збут. Така стратегія в основному використовується для вузьких спеціалізованих сегментів ринку, де споживачі можуть бути добре поінформовані про появу інновації. З огляду на це, попереднє інформування про товар не потрібне, але є необхідність у присутності та наявності товару на місцях продажу, де би споживачі спеціалізованого вузького сегменту могли з легкістю його знайти.

Тому найважливішим засобом збуту інновацій за стратегією вибіркового проникнення є торговельний і персональний збут, потім доцільно використовувати рекламу у спеціалізованих джерелах, PR та стимулювання збуту (за необхідністю).

Стратегія широкого проникнення сприяє якнайшвидшому проникненню товару на ринок і заволодінню максимальною часткою ринку завдяки низьким цінам і високим витратам на збут інновації.

Дотримання такої стратегії дає змогу інноваційному товару бути присутнім у всіх можливих місцях продажу товару за використання стимулювання торгівлі та потенційних споживачів (приблизно в однаковому відносному розмірі). Реклама та PR відіграють допоміжну роль під час стимулювання до придбання інновації, найчастіше інформуючи про місце та час здійснення покупки.

Стратегія пасивного маркетингу ґрунтується на припущенні, що низька ціна може більше простимулювати споживачів до покупки, аніж використання комплексу збуту; забезпечує отримання високого прибутку, але при цьому проникнення на ринок і заволодіння певною його часткою може відбуватися дуже повільно.

Розподіл коштів на реалізацію запланованих комунікаційних інструментів збуту інновацій повинен відбуватися залежно від виділеного бюджету і від вибраної маркетингової стратегії.

Для управління вибором певної стратегії збуту інновацій виділимо основні чинники, що впливають на її вибір, такі як: загальні цілі і завдання підприємства; розмір підприємства; потенціал підприємства; витрати на збут (фінансові обмеження); вид товару; ціна товару (ставлення споживачів до ціни); кон'юнктура ринку (загроза і рівень конкуренції).

Інформація, яку можна отримати за допомогою певного набору показників, повинна бути повною і достатньою для проведення глибокого аналізу. Тому першим кроком вибору стратегії збуту є пошук необхідної інформації. Умовно поділивши необхідну інформацію за джерелами виникнення (внутрішні показники ді-

яльності підприємства, характеристика нового товару, особливості цільового ринку), отримуємо такі три групи показників, як:

– внутрішня інформація (поставлені завдання й основні цілі; основні фонди і засоби, фондозабезпеченість власних виробничих потужностей або потужностей посередницьких підприємств; рівень збуту і маркетингу на підприємстві; кількість працівників, рівень забезпеченості кваліфікованими кадрами; фінансові показники діяльності);

– безпосередньо товар (вид товару, його споживчі характеристики; ставлення споживачів до ціни нового товару; можливість задоволення виявленої потреби товаром-субститутом);

– інформація про цільовий ринок (існування потреби в новому товарі; ємність цільового сегменту (ніші); потенційні конкуренти та їхні можливі відповідні реакції, загроза і рівень конкуренції).

Визначення й аналіз вищенаведеної інформації дає можливість вибрати оптимальну стратегію збуту інновації.

**Висновки.** Інноваційний розвиток підприємства залежить від інноваційного потенціалу цього під-

приємства. Для формування стратегії інноваційного розвитку підприємства доцільно проаналізувати інноваційну діяльність підприємства та визначити ефективність впровадження розробленої стратегії. У сучасних умовах господарювання спостерігається негативний вплив кризових явищ на інноваційний розвиток підприємства. Тому для забезпечення ефективного інноваційного розвитку підприємствам необхідно розробляти заходи щодо підвищення інноваційного потенціалу.

При цьому в умовах обмежених інвестиційних ресурсів процес формування стратегії інноваційного розвитку підприємства повинен передбачати радикальні зміни у моделі економічного розвитку країни. Необхідною передумовою для цього є розроблення відповідної державної стратегії для всіх зацікавлених сторін у суспільстві. Така стратегія передбачає необхідність переходу на європейський шлях розвитку. Для цього необхідно розробити методичний інструментарій для проведення аналітичних досліджень та здійснення прогностичних оцінок в інноваційній системі, а також розробити пропозиції щодо стимулювання інноваційної активності підприємств.

#### Список літератури:

1. Александрова В.П. Інноваційний потенціал та його роль в економічному розвитку країни. *Наука та наукознавство*. 2004. № 2. С. 39–45.
2. Алексєєнко В. Інноваційна політика в системі підприємництва. *Стратегія розвитку України*. 2006. № 1. С. 332–338.
3. Амоша А. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення. *Економіст*. 2005. № 6. С. 28–32.
4. Гернего Ю.А. Инновационный потенциал экономики Украины. *Траектория Науки*. 2016. № 2(7).
5. Инновационный менеджмент: учебное пособие; под ред. д.э.н., проф. Л. Н. Оголевой. Москва: ИНФРА–М, 2003. 238с.
6. Інноваційний поступ економіки України : проблеми, тенденції, потенціал зростання : монографія; за ред. З. Юринця, Л. Гнилянської. Львів: Ліга–Прес, 2013. 296 с.

#### References:

1. Aleksandrova V.P. (2004) Innovatsiyni potentsial ta yoho rol v ekonomichnomu rozvytku krainy [Innovative potential and its role in the economic development of the country]. *Nauka ta naukoznnavstvo*, vol. 2, pp. 39–45.
2. Alekseiienko V. (2006) Innovatsiina polityka v systemi pidpriemnytstva [Innovation policy in the business system]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy*, vol. 1, pp. 332–338.
3. Amosha A. (2005) Innovatsiyni shliakh rozvytku Ukrainy: problemy ta rishennia [Innovative way of development of Ukraine: problems and solutions]. *Ekonomist*, vol. 6, pp. 28–32.
4. Herneho Yu.A. (2016) Ynnovatsyonnyi potentsyal ekonomiky Ukrainy [Innovative potential of Ukraine's economy]. *Traektoriia Nauky*. vol. 2, no. 7.
5. Oholevoi L.N. (2003) Ynnovatsyonnyi menedzhment: uchebnoe posobyie [Innovation management]. Moscow: YNFRA–M (in Russian).
6. Yurynets Z, Hnylianskoi L (2013). Innovatsiyni postup ekonomiky Ukrainy: problemy, tendentsii, potentsial zrostannia: monohrafiia [Innovative progress of Ukraine's economy: problems, trends, growth potential: monograph]. Lviv: Liha-Pres (in Ukrainian).

**Горященко Ю.Г.**кандидат економічних наук, доцент,  
Університет митної справи та фінансів**Ільченко В.М.**кандидат економічних наук, доцент,  
Університет митної справи та фінансів**Goryaschenko Yuliya, Ilchenko Viktoriya**

University of Customs and Finance

**ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ОСНОВА СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ****DIGITAL MARKETING AS THE BASIS OF MODERN BUSINESS**

Нагальною проблемою ведення сучасного бізнесу є відсутність релевантних інформаційних потоків між усіма учасниками бізнесової діяльності – споживачами товарів або послуг (Інтернет-користувачами), виробниками і продавцями товарів (послуг). Для налагодження інформаційних потоків у сучасних умовах розвитку актуальним є широке використання мережі Інтернет і пристроїв, що надають доступ до неї (смартфонів, планшетів, ноутбуків), мобільних пристроїв, локальних мереж, інтерактивних екранів, цифрового телебачення, POS-терміналів. Вказані цифрові канали здатні забезпечити ефективне ведення бізнесу за конкретних умов, серед яких – легкість доступу всіх учасників підприємницької діяльності до ресурсу, активне залучення споживача у взаємодію з брендом, інтерактивність, відсутність територіальних обмежень під час реалізації маркетингових ідей, поширення Інтернету і мобільного зв'язку, можливість оперативної оцінки заходів бізнесу та управління подіями в режимі реального часу. Акцентовано увагу на тому, що без використання інструментів цифрового маркетингу бізнес спроможний створити лише мінімально життєздатний продукт або послугу.

**Ключові слова:** цифровий маркетинг, Інтернет-маркетинг, реклама, конверсія, інструменти, комунікації, інформаційне суспільство, релевантність, бізнес.

Существенной проблемой ведения современного бизнеса является отсутствие релевантных информационных потоков между всеми участниками бизнес-деятельности – потребителями товаров или услуг (Интернет-пользователями), производителями и продавцами товаров (услуг). Для налаживания информационных потоков в современных условиях развития актуальным является широкое использование сети Интернет и устройств, предоставляющих доступ к ней (смартфонов, планшетов, ноутбуков), мобильных устройств, локальных сетей, интерактивных экранов, цифрового телевидения, POS-терминалов. Данные цифровые каналы способны обеспечить эффективное ведение бизнеса в конкретных условиях, среди которых – легкость доступа всех участников предпринимательской деятельности к ресурсу, активное привлечение потребителя во взаимодействие с брендом, интерактивность, отсутствие территориальных ограничений при реализации маркетинговых идей, распространение Интернета и мобильной связи, возможность оперативной оценки мероприятий бизнеса и управления событиями в режиме реального времени. Акцентировано внимание на том, что без использования инструментов цифрового маркетинга бизнес способен создать лишь минимально жизнеспособный продукт или услугу.

**Ключевые слова:** цифровой маркетинг, Интернет-маркетинг, реклама, конверсия, инструменты, коммуникации, информационное общество, релевантность, бизнес.

The article is devoted to the theoretical and practical substantiation of the effectiveness of using digital marketing tools for information support and the conduct of modern business. An urgent problem of modern business is the lack of relevant information flows between all participants in business activities – consumers of goods or services (Internet users), manufacturer and seller of goods (services). To establish information flows in modern conditions of development, it is timely to use the Internet and devices that provide access to it (smartphones, tablets, laptops), mobile devices, local networks, interactive screens, digital television, POS-terminals. These digital channels are able to provide effective business under specific conditions, including ease of access of all business participants to the resource, active involvement of consumers in interaction with the brand, interactivity, lack of territorial restrictions in the implementation of marketing ideas, Internet and mobile communications, the ability to quickly evaluate business activities and event management in real time. Emphasis is placed on the fact that without the use of digital marketing tools, businesses can create only the least viable product or service. The advantages of digital marketing that companies can use to maximize the effectiveness of their marketing activities in the information society are analyzed, including: target audience coverage, effective two-way communication with consumers, consumer perception and willingness to receive information regardless of time and location, communication with hard-to-reach consumers, low cost and easy dissemination of information, obtaining a large amount of information for respiratory segmentation, multimedia (text, sound, image, video, animation), a 24/7 operating mode, the ability to measure communication impact and creating a database, the ability to assess communication impact on consumers. It is proved that the use of digital marketing tools and methods by enterprises significantly affects the behavior of the target audience, activates loyalty programs, enhances the image, achieves planned goals, competitive positions of enterprises and generally increases the efficiency of entrepreneurial activity.

**Key words:** digital marketing, Internet marketing, advertising, conversion, tools, communications, information society, relevance, business.

**Постановка проблеми.** Сьогодні Інтернет став невід’ємною частиною нашого повсякденного життя, одним з найцінніших ресурсів, «засобом до існування» в складних соціально-економічних і політичних умовах. Він не обмежується лише спілкуванням електронною поштою, як 15–20 років тому. Зараз віртуальний світ надає величезні можливості для дистанційної роботи та навчання, купівлі продуктів і послуг онлайн, спілкування з друзями й близькими, планування подорожей або відстежування подій у місті, країні чи світі. Але можливості цифрового світу постійно розширюються завдяки компаніям і розробникам додатків, які змінюють інноваційні підходи до його розвитку. На жаль, Україна поступається розвиненим країнам світу за рівнем розвитку та розповсюдження технологій. Так, за даними досліджень Fastum Group для інтернет-асоціації України за третій квартал 2019 року, кількість інтернет-користувачів в країні становила всього 22,9 мільйона осіб (приріст за рік становив усього 7%) [1].

Варто зважити на те, що наше суспільство функціонує у цифровому світі, де клієнти діють швидше, ніж компанії, а тому вкрай важливим стає управління потоками інформації в будь-якому бізнесі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань використання можливостей цифрового маркетингу присвячені праці багатьох вітчизняних та іноземних учених, таких як: О.О. Карпіщенко, Ю.Е. Логінова, С.М. Іляшенко, К. Бербері, Д. Раян, Е. Зварич, Е.П. Голубков та інші [2–10]. Вченими розглянуто основні переваги, особливості та шляхи використання цифрового маркетингу в сучасному бізнесі. Проте, незважаючи на значну кількість наукових робіт

та здобутків, часто на практиці цифровий маркетинг ототожнюють з Інтернет-маркетингом та зосереджують увагу лише на окремих його інструментах.

**Метою дослідження** є теоретичне і практичне обґрунтування ефективності використання інструментів цифрового маркетингу як бази для інформаційного забезпечення й ведення сучасного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Стрімкий розвиток глобальних процесів у сучасному світі, формування та розвиток інформаційного суспільства та інформаційної економіки, інтенсивна динаміка ділової інформації активізує необхідність використання цифрового (інтерактивного) маркетингу. Водночас сама парадигма дигітального (цифрового) маркетингу (англ. digital marketing) постійно змінюється, зумовлюючи зміну його форм, методів та інструментів.

Вітчизняні вчені О.О. Карпіщенко, Ю.Е. Логінова дають таке визначення цьому поняттю: «цифровий маркетинг – це використання всіх можливих форм цифрових каналів для просування фірми та її товару» [2].

У сучасному світі підприємствам слід використовувати не лише традиційні маркетингові стратегії, а й інструменти цифрового маркетингу (рис. 1).

Інтенсивний розвиток технологій дає можливість використовувати стратегії цифрового маркетингу в онлайн- та офлайн-середовищі. Переваги цифрового маркетингу полягають у такому [3]:

- інтерактивність;
- активне залучення споживача у взаємодію з брендом;
- відсутність територіальних обмежень під час реалізації маркетингових ідей;
- легкість доступу до ресурсу (web-і war-ресурси);



Рис. 1. Інструменти цифрового маркетингу

Джерело: сформовано на основі [6]



– значне поширення Інтернету і мобільного зв'язку забезпечує активне залучення цільової аудиторії;

– можливість оперативної оцінки заходів кампанії та управління подіями в режимі реального часу.

Цифровий маркетинг також може застосовувати бізнес-моделі, які збігаються з традиційними, але у контексті інтернету: B2B («бізнес для бізнесу») – бізнес компаній, які співпрацюють між собою; B2C («бізнес для споживача») – бізнес прямих продажів кінцевому споживачеві; C2C («споживач для споживача») – бізнес між приватними індивідуумами або споживачами. Починаючи з 2020 р. продажі сектора B2B у світі, досягнувши позначки в 6,7 трильйона доларів, поступово переростають B2C [5].

Нині виділяють п'ять цифрових каналів, які використовуює цифровий маркетинг [4]:

- 1) мережа Інтернет і пристрої, що надають доступ до неї (смартфони, планшети, ноутбуки тощо);
- 2) мобільні пристрої;
- 3) локальні мережі (Екстранет, Інтернет);
- 4) цифрове телебачення;
- 5) інтерактивні екрани, POS-термінали.

У цифровому маркетингу є велика кількість інструментів, які можна розділити на 3 основні групи [7]:

- 1) платні ресурси, за які компанії потрібно платити;
- 2) власні ресурси: сайти, сторінки в соціальних мережах, якими бізнес володіє і може розпоряджатися;
- 3) зароблені ресурси (так зване сарафанне радіо або earned media – безкоштовні або придбані комунікаційні канали).

Очевидний спосіб присутності компанії у мережі – це власний веб-сайт. Сайт дає змогу вивчати асортимент, дивитися відео та фото, читати відгуки, а також купувати і відстежувати замовлення. Є й інші шляхи просування компанії в Інтернеті, такі як каталоги місцевих компаній, соціальні мережі та мобільні додатки.

Для просування компанії в цифровому світі потрібно скласти план, який повинен обов'язково містити три складники. По-перше, потрібно визначити цілі та поставити реальні завдання. По-друге, треба використовувати аналітику для відстеження результатів. І, насамкінець, адаптувати бізнес до змін, що відбуваються у галузі.

Створивши «домівку» онлайн, підприємці прагнуть запросити якомога більше людей. Розглянемо способи досягнення за допомогою пошукових систем інших сайтів, соціальних мереж і електронної пошти.

Користувачі пошукових систем точно вказують те, що хочуть знайти. Якщо фірма пропонує релевантні продукти та послуги, дані про неї відобразяться в результатах пошуку.

Основне завдання пошукової системи – надати результати, що відповідають запиту користувача включно з оголошеннями, які націлено на те, щоб допомогти користувачу знайти потрібну інформацію.

При цьому є два основних способи використання пошукових систем. Перший – оптимізація пошукових систем, яка допомагає рекламувати свою компанію в безкоштовних результатах пошуку. Другий – марке-

тинг у пошукових системах, який дає змогу купувати рекламний простір у результатах пошуку. Оптимізація пошукових систем орієнтована на показ даних про компанію людям, які шукають відповідні продукти та послуги. Для цього потрібно використовувати релевантні ключові слова.

Оптимізація пошукових систем – це покращення сайту для підвищення ймовірності його появи у звичайних результатах. Оптимізація передбачає спрощення пошуку й класифікації вмісту сайту фірми. Для цього потрібний якісний релевантний вміст. Релевантність важлива й для компаній, які розміщують рекламу в пошукових системах. Насамперед пошукові системи призначають релевантним оголошенням вищу позицію в результатах пошуку. Якщо оголошення компанії більш релевантне за рекламу конкурентів, можна отримати той самий обсяг трафіку за меншою ціною.

Маркетинг у пошукових системах передбачає плату за показ оголошень за певними ключовими словами. Для цього пошукові системи використовують аукціони зі ставками для ключових слів, на які націлено оголошення. Коли здійснюється пошук, рекламодавці конкурують за показ оголошень. Щоб визначити переможця, пошукова система враховує два різних фактори, а саме: ставку та якість. Ставка – це максимальна сума, яку рекламодавець готовий заплатити за клік оголошення. Коли оголошення відобразилося, але його ніхто не натиснув, плата не стягується. Найкраще, щоб ставки відповідали цінності ключових слів для бізнесу. Суму ставки кожен визначає на власний розсуд. Перемога в аукціоні не завжди залежить від ставки. Пошукові системи вибирають високо релевантні оголошення й ключові слова. Може статися, що більш релевантні оголошення отримають вищі позиції за меншою ставкою. Перевага маркетингу у пошукових системах полягає в тому, що реклама спрямована на певну групу людей, яку може зацікавити продукт або послуга.

Для збільшення трафіку на сайті варто використовувати службу Google Search Console. Це служба, яка надає відомості про те, як веб-сайт відображається в результатах пошуку Google, і показує як система бачить конкретний сайт. Наприклад, «Аналіз пошуку» допоможе визначити, які пошукові запити скеровують людей на конкретний сайт та які користувачі натискають посилання. Також за допомогою Google Search Console можливо перевірити зручність використання сайту на мобільних пристроях. Відповідний звіт містить перелік сторінок на сайті, якими незручно користуватися з мобільного. Він допоможе внести потрібні зміни та покращити зручність сайту для мобільних пристроїв [9].

Крім того, варто зазначити, що сьогодні значний вплив на формування іміджу компанії має соціал-медіа-маркетинг. Аналіз літератури дозволяє припустити, що соціал-медіа-маркетинг – це метод цифрового маркетингу, який створює соціальні спільноти в Інтернеті для надання споживачам інформації про компанію та її продукцію [8]. Однією з переваг соціального маркетингу є те, що члени соціальних спільнот обмінюються

інформацією, яка вплинула на них, і активно поширюють її. У цьому разі використовується вірусний маркетинговий механізм, який гармонізує зміст комерційної інформації та форму, в якій вона представлена. Саме тому розповсюджуються драматичні, веселі, екстремальні рекламні ролики. У соціальних мережах увага рекламних стимулів приділяється конкретному сегменту цільового ринку, тобто активізується таргетування. Учасники соціальних спільнот надають досить детальну особисту інформацію про себе, яку компанії можуть використовувати в цифровому маркетингу. Вони обговорюють власне ставлення до компанії та її продукції, якість та цінову політику. Є можливість взаємної маркетингової комунікаційної взаємодії конкретної компанії з існуючими споживачами – членами соціальних спільнот. Соціальний маркетинг використовується як великими, так і малими та середніми компаніями, незалежно від сфер діяльності та форм власності [8].

Важливу роль в оцінці ефективності інформації відіграє Веб-аналітика – аналіз зібраних із сайту даних, які допомагають оцінити його результативність. Інструменти аналітики надають об'єктивну оцінку та реальні дані про взаємодію. Якщо підприємство займається електронною комерцією, можна відстежувати прибуток або кількість продажів. Показники аналізують за допомогою параметрів. Показники в цифровому маркетингу – це числові дані про будь-що, що можна підрахувати: про кількість унікальних відвідувачів, час перебування на сайті тощо. Параметри – це будь-які нечислові дані, які відстежують. До параметрів належать тип пристрою, тип веб-переглядача, географічне місцезнаходження користувача тощо. Розподіляючи показники за параметрами, можна отримати відповіді на дуже конкретні й важливі для бізнесу питання.

За допомогою аналітики можна більше дізнатися про відвідувачів веб-сайту та їхні цілі. Такі дії називаються конверсіями [9]. Коефіцієнт конверсії показує кількість відвідувачів сайту, які здійснили конверсії. Інструменти веб-аналітики допоможуть виявити, як залежить коефіцієнт конверсії від того, звідки перейшли користувачі, чи вперше вони відвідують сайт і на якому пристрої.

За умови правильного застосування Веб-аналітика може стати основою для будь-якого бізнесу в мережі. Аналітика оцінює ефективність практично будь-якого типу Інтернет-маркетингу: пошукової реклами, медійної реклами, маркетингу в соціальних-мережах, реклами електронною поштою. При цьому аналітика повністю аналізує поведінку відвідувачів сайту – від першого відвідування до етапу, коли вони стають цінними постійними клієнтами. Можливість ретельного контролю – одна з головних переваг цифрового маркетингу. На будь-якому етапі роботи інструменти веб-аналітики дають змогу надати корисні дані щодо походження трафіку поведінки відвідувачів на веб-сайті та необхідних заходів для збільшення кількості конверсії.

Поруч із вмістом можуть розміщуватися оголошення, що називаються медійною рекламою. Оголошення відображаються всюди й мають різні формати.

Медійна реклама є одним із найпопулярніших способів реклами в Інтернеті. Вона спрямована на людей, які не обов'язково шукають конкретну компанію або зацікавлені продуктами чи послугами, які пропонує компанія. Медійна реклама схожа за принципом роботи з білбордами (дозволяє вибирати місця, де розміщувати білборди або публікувати оголошення). Це допомагає охоплювати користувачів, яких може зацікавити ця компанія. Для медійної реклами онлайн це означає пошук веб-сайтів, які відвідують потенційні клієнти, або націлювання на користувачів, які виявили зацікавлення певними темами чи демонструють певну поведінку в мережі. Перевага медійної реклами над пошуковою в тому, що вона може розміщуватися на будь-яких веб-сайтах, що містять рекламний простір. Також медійна реклама пропонує рекламодавцям ширший вибір оголошень: різні розміри та формати зображення відео (більше можливостей привернути увагу потенційних клієнтів).

Серед важливих складників цифрового маркетингу, які в останні роки активно впроваджуються у маркетинговій діяльності підприємств, виокремлюють мобільний маркетинг. Аналіз даних із відкритих джерел свідчить, що мобільний маркетинг має найбільш високі темпи зростання, адже кількість мобільних пристроїв, які має населення у всьому світі, значно перевищує кількість самого населення. Науковець К. Вертайм підкреслює, що мобільний маркетинг від 2 до 5 разів ефективніший, ніж Інтернет-маркетинг [10].

Переваги мобільного маркетингу, які можуть використовувати компанії для досягнення максимальної ефективності своєї маркетингової діяльності в умовах інформаційного суспільства:

- охоплення цільової аудиторії;
- масова персоналізація рекламних звернень;
- ефективна двостороння комунікація зі споживачами;
- наявність мобільного пристрою в більшості цільової аудиторії;
- сприйняття споживачами та готовність отримувати інформацію незалежно від часу та місцезнаходження;
- спілкування з важкодоступними споживачами;
- низька вартість і легке розповсюдження інформації;
- отримання великої кількості інформації для сегментації ринку;
- мультимедійність (тобто можливість використовувати текст, звук, зображення, відео, анімацію);
- режим роботи за принципом 24/7;
- здатність вимірювати комунікаційний вплив та створення бази даних;
- можливість оцінювати комунікаційний вплив на споживачів [8].

Можна виділити основні правила цифрового маркетингу:

1) успіх цифрового маркетингу полягає в тому, що він передбачає постійне залучення людей до комунікаційного процесу. Перехід від телевізійних засобів масової інформації до адресних каналів вимагає рішучого

мислення, що зокрема означає сприйняття аудиторії як сукупності осіб. Тобто навіть якщо мільйони людей володіють цифровим пристроєм одного типу, маркетингологи все одно повинні знайти підхід до кожної особи;

2) споживачі та покупці повинні брати активну участь як учасники бізнесового процесу – в ролі розповсюджувачів інформації та коментаторів;

3) визначити, який набір каналів працює найкраще;

4) контент стає все більш незалежним від конкретних методів і обмежень розповсюдження, пов'язаних із типами підтримуваних пристроїв. Якісний та релевантний контент необхідний для забезпечення підтримки постійного інтересу споживачів;

5) значна частина контенту створюється самими споживачами. Роль маркетингологів полягає у заохоченні та стимулюванні до створення споживачем контенту відповідно до загальної політики компанії;

6) листування з учасниками має здійснюватися лише за їх згодою та на основі заявлених переваг кожного з них;

7) маркетингологам необхідно збагнути сенс великого набору варіантів нових медіа, багато з яких пропонують систему показників, в основі якої лежить принцип оплати за результат. Натомість маркетингологи повинні змінити свій підхід та стати ключовим компонентом спілкування з учасниками, які використовують усі можливі цифрові технології та інструменти, що є у їхньому розпорядженні, але не для нав'язування своєї думки, а для захисту своєї позиції [10].

Так, за даними дослідження Інституту контент-маркетингу та MarketingProfs, 79% опитаних повідомили, що контент-маркетинг допомагає їм сприймати аудиторію, а три чверті респондентів стверджують, що він покращує довіру та надійність [11].

Сучасні підходи до інтеграції маркетингової комунікації у загальному розумінні можна вважати недостатніми, оскільки значна увага зміщується від інтеграції маркетингової комунікації до консолідації роботи з кожним споживачем. Покращити взаємодію з клієнтами допоможе персоналізація в цифровому маркетингу. В широкому розумінні персоналізація – це процес пізнання потреб, уподобань та інтересів поточних та потенційних клієнтів, щоб надавати їм саме те, що вони шукають. Якщо все зроблено правильно, персоналізація може допомогти залучити більше клієнтів за допомогою відповідних комунікацій, запропонувати винятковий досвід клієнтів, підвищити лояльність та збільшити продажі.

Інтелектуальний вміст (також відомий як адаптивний або динамічний контент) відноситься до аспектів

електронної пошти, оголошення, цільової сторінки або веб-сайту, які можна змінити, виходячи з минулої поведінки або інтересів користувача. Іншими словами, це – вміст, призначений спеціально для людини, яка його переглядає. Наприклад, HubSpot (сервіс, який охоплює всі сфери Інтернет-маркетингу, включаючи блоги, соціальні мережі, SEO, управління контентом і цільовими сторінками) дозволяє створювати розумний контент для своєї аудиторії, використовуючи їхнє місцезонавання, демографічні дані, тип пристрою, джерело реферала та мову як критерії. Це робиться за допомогою файлів cookie, що зберігаються в браузері відвідувача.

У сучасних умовах розвитку маркетинговий підхід заснований на прийнятті рішень, що виходять переважно із статистичної інформації, а тому не відповідає вимогам часу. Маркетингологи повинні використовувати аналітику в реальному часі, щоб вносити швидкі та обдумані зміни в свою діяльність в галузі цифрового маркетингу.

Маркетингологи приділяють багато часу й категорії поведінки, оскільки звіти показують, що відбувається з кожною URL-адресою та як люди долучаються до веб-сайту. Можна відстежувати, куди йдуть споживачі, скільки часу вони проводять на сторінках, показники відмов, відсоток людей, які виходять після перегляду лише однієї сторінки, кількість сторінок за відвідування тощо. Категорія поведінки є ядром звітності Google Analytics.

У звіті про маркетинг соціальних медіа-експерта за 2018 рік у соціальних медіа було встановлено, що лише 10% респондентів твердо згодні з тим, що вони можуть оцінити рентабельність інвестицій. Близько 56% опитуваних не впевнені або повністю не згодні з твердженням. Звіт про соціальний індекс Sprout 2018: Realign and Redefine підтверджує ці настрої у всій галузі, виявляючи, що 55% з 2060 маркетингологів, які надали відповідь, визнали вимірювання рентабельності інвестицій своїм найбільшим викликом [12].

**Висновки.** Підсумовуючи вище викладене, варто зазначити, що інтенсивний розвиток та використання цифрових технологій у сучасному інформаційному суспільстві зумовив активне запровадження цифрового маркетингу в бізнесі, значення якого неможливо переоцінити. Використання підприємствами інструментів і методів цифрового маркетингу суттєво впливає на поведінку цільової аудиторії, активізує програми лояльності, сприяє підвищенню іміджу, досягненню запланованих цілей, конкурентних позицій підприємств і загалом підвищує ефективність підприємницької діяльності.

### Список літератури:

1. Кількість інтернет користувачів в Україні. URL: <https://www.umoloda.kiev.ua/number/3526/2006/139366/> (дата звернення: 11.03.2020).
2. Карпіщенко О.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, Суми : СумДУ, 2012. Т. 5. С. 177–178.
3. Голик В.С. Эффективность интернет-маркетинга в бизнесе, Минск : Дикта, 2008. 196 с.
4. Гриценко С.І. Цифровий маркетинг – нова парадигма розвитку освітніх кластерів в умовах глобалізації. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1 (30). С. 29–31.

5. Онтологія бізнес-моделей. URL : [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\\_PhD\\_BM\\_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf) (дата звернення: 09.04.2020).
6. Пономаренко І.В. Цифровий маркетинг як ефективний інструмент підвищення рівня конкурентоспроможності компанії. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2018. № 15. С. 57–65.
7. Марчук О.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 296–299.
8. Романенко Л.Ф. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції розвитку. URL : <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3678906> (дата звернення: 02.04.2020).
9. Основи цифрового маркетингу. URL : <https://learndigital.withgoogle.com/digitalgarage/course/digital-marketing> (дата звернення: 16.03.2020).
10. Яцюк Д.В. Цифровий маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 7. С. 70–74.
11. Convince & Convert. URL : <https://www.convinceandconvert.com> (дата звернення: 22.03.2020).
12. Social Media Examiner. URL : <https://socialmediaexaminer.com/research-social-marketers-roi> (дата звернення: 11.04.2020).

#### References:

1. Kilkist internet korystuvachiv v Ukraini [Number of Internet users in Ukraine] Available at: <https://www.umoloda.kiev.ua/number/3526/2006/139366/> (accessed 11 March 2020).
2. Karpishchenko O.O. (2012) Tsyfrovyi marketynh yak innovatsiinyi instrument komunikatsii [Digital marketing as an innovative communication tool]. *Ekonomichni problemy staloho rozvytku : materialy dopovidei Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, Sumy : SumDU, vol. 5, pp. 177–178. (in Ukrainian).
3. Golik V.S. (2008) The effectiveness of Internet marketing in business. Minsk: Dikta, 196 p. (in Russian).
4. Hrytsenko S.I. (2016). Tsyfrovyi marketynh – nova paradyhma rozvytku osvithnikh klasteriv v umovakh hlobalizatsii [Digital marketing is a new paradigm for the development of educational clusters in the context of globalization]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 1(30), pp. 29–31. (in Ukrainian).
5. Ontolohiia biznes-modelei [Ontology of business models] Available at: [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\\_PhD\\_BM\\_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf) (accessed 09 April 2020).
6. Ponomarenko I.V. (2018). Tsyfrovyi marketynh yak efektyvnyi instrument pidvyshchennia rivnia konkurentospromozhnosti kompanii [Digital marketing as an effective tool to increase the company's competitiveness]. *Problemy innovatsiino-investytsiynoho rozvytkui*, vol. 15, pp. 57–65. (in Ukrainian).
7. Marchuk O.O. (2018). Tsyfrovyi marketynh yak innovatsiinyi instrument upravlinnia [Digital marketing: an innovative tool for management]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 17, pp. 296–299. (in Ukrainian).
8. Romanenko L.F. (2019). Tsyfrovyi marketynh: sutnist ta tendentsii rozvytku [Digital marketing: the essence and trends]. Available at: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3678906>. (in Ukrainian). (accessed 02 April 2020).
9. Osnovy tsyrovoho marketynhu [Basics of digital marketing]. Available at: <https://learndigital.withgoogle.com/digitalgarage/course/digital-marketing> (accessed 16 March 2020).
10. Yatsiuk D.V. (2015). Tsyfrovyi marketynh: maibutnie marketynhovyykh komunikatsii v brendynhu [Digital marketing: future of the marketing communications in branding]. *Investytsiyni: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 70–74. (in Ukrainian).
11. Convince & Convert. Available at: <https://www.convinceandconvert.com> (accessed 22 March 2020).
12. Social Media Examiner. Available at: <https://socialmediaexaminer.com/research-social-marketers-roi> (accessed 11 April 2020).



DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-21>  
УДК 69.003.2:332.024.2

**Гусарова Л.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний університет будівництва і архітектури  
**Боліла Н.В.**

старший викладач,  
Київський національний університет будівництва і архітектури

**Husarova Larysa, Bolila Nadiia**

Kyiv National University of Construction and Architecture

## **ЕКОЛОГІЧНИЙ КОМПОНЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВНИЦТВА**

### **ECOLOGICAL COMPONENT OF ECONOMIC SECURITY AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES**

Головними завданнями в системі національної стратегії України є як безпечний та сталий розвиток суб'єктів ринкових відносин, так і забезпечення соціальної стабільності та захист довкілля від негативного впливу виробничої діяльності. Стале природокористування як складник економічної безпеки країни та регіону підтримується шляхом раціонального використання природних ресурсів та застосування інноваційних виробничих технологій. Підтримка екологічної безпеки як компонента економічної безпеки розглядається як частина комплексного питання забезпечення сталого розвитку будівельного підприємства. У сучасних умовах господарювання у підприємств будівництва виникають консолідовані ризики прояву зовнішніх та внутрішніх чинників різного спрямування, які суттєво впливають на результати економічної діяльності та на їхню економічну безпеку.

**Ключові слова:** сталий розвиток, будівництво, будівельне підприємство, економічна безпека підприємства, екологічна безпека, стале природокористування.

Главными задачами в системе национальной стратегии Украины является как безопасное и устойчивое развитие субъектов рыночных отношений, так и обеспечение социальной стабильности и защита окружающей среды от негативного воздействия производственной деятельности. Устойчивое природопользование как составляющая экономической безопасности страны и региона поддерживается путем рационального использования природных ресурсов и применения инновационных производственных технологий. Поддержка экологической безопасности как компонента экономической безопасности рассматривается как часть комплексного вопроса обеспечения устойчивого развития строительного предприятия. В современных условиях хозяйствования у предприятий строительства возникают консолидированные риски проявления внешних и внутренних факторов различной направленности, которые существенно влияют на результаты экономической деятельности и на их экономическую безопасность.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, строительство, строительное предприятие, экономическая безопасность предприятия, экологическая безопасность, устойчивое природопользование.

The article considers the complex issue of the impact of the environmental component of economic security on the sustainable development of construction enterprises. The relevance of the research topic is determined by the unresolved and significant problem of the relationship between environmental and economic security in the security system of enterprises. The main tasks in the system of the national strategy of Ukraine are safe and sustainable development of both the subjects of market relations, as well as ensuring social stability and protection of the environment from the negative impact of production activities. The general notion and conception of sustainable development which is the result of combining economic, social and environmental approach is considered and the notion of sustainable development of the enterprise is highlighted. Sustainable use of nature, as a component of economic security of the country and the region, is supported by means of the rational use of natural resources and the use of innovative production technologies. Sustainable development of a construction enterprise is defined as its observance of aggregated socio-ecological and economic principles in its functioning, which will provide appropriate positive changes. In modern economic conditions come up consolidated risks of external and internal factors of different directions in construction companies, which significantly affect the results of economic activity and, accordingly, their economic security. It is noted that construction, with active intervention in the environment, simultaneously plays an important role in the implementation of environmental projects for all sectors of the economy. The concept and functional constituents of economic security of the enterprise are considered. Support of environmental safety as a component of economic security is considered as part of a comprehensive issue of sustainable development of the construction enterprise. The basic principles of the economic mechanism of sustainable construction which are directed on the decision of questions of effective investment and resource preservation are allocated.

**Key words:** sustainable development, construction, construction enterprise, economic security of the enterprise, ecological security, sustainable nature management.

**Постановка проблеми.** Відносини суспільства з навколишнім природним середовищем залишаються однією з глобальних проблем всесвітнього масштабу, з якими зіткнулося людство. Посилення антропогенного тиску на довкілля, виснажливе використання відновних і невідновних сировинних та енергетичних ресурсів призводять до загострення соціально-економічних проблем.

Нова парадигма розвитку України [1] передбачає поєднання соціального, економічного та екологічного компонентів у стратегії сталого розвитку. Стале виробництво, яке ґрунтується на відповідальному використанні всіх видів обмежених ресурсів, спрямоване на використання відновлювальних видів енергії, засад зеленої економіки. Будівництво як важливий економічний і соціальний сектор здійснює реалізацію інвестицій в основні засоби, інноваційні виробничі й енергозберігаючі технології, природоохоронні заходи для всіх галузей народного господарства та має як спільні з ними, так і специфічні риси поєднання зазначених проблем. Одночасно з цим будівництво спричиняє певні екологічні проблеми, втручаючись у стан довкілля під час здійснення будівельних робіт.

Дотримання підприємством будівельної галузі політики сталого розвитку та створення надійних умов власної економічної безпеки багато в чому визначається екологічним вектором в його виробничій діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретично-методологічною базою дослідження є роботи вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені проблемам сталого розвитку, економічної та екологічної безпеки підприємств будівництва, удосконалення управління фінансовою безпекою учасників будівельного процесу. Серед них – праці А.Ф. Гойко, С.П. Стеценка, Л.В. Сорокіної, Г.М. Рижакіної, О.В. Федосової, О.О. Молодід, І.В. Вахович, Ю.В. Четверікова та інших [4; 5]. Незважаючи на те, що останнім часом зростає інтерес до проблем еколого-економічної безпеки в контексті сталого розвитку, майже відсутні систематизовані наукові знання з теорії, методології, практики формування економічного механізму зниження загроз системі безпеки підприємств. Значущість проблеми взаємозв'язку екологічної та економічної безпеки і дискусійність багатьох моментів визначають актуальність вибраної теми.

**Мета статті** полягає в аналізі проблеми гарантування екологічної безпеки як складника економічної безпеки, що розглядається як частина комплексного питання сталого розвитку підприємств будівництва з урахуванням специфічних особливостей їхньої виробничої діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Основою сталого розвитку вважається такий ресурсний потенціал, який дає змогу вирішувати економічні, соціальні та екологічні проблеми за умови досягнення рівноваги між ними для забезпечення якісного рівня життя людини з одночасною гарантією збереження ресурсів, щоб рівень добробуту наступних поколінь залишився не гіршим за сучасний.

Поняття сталого розвитку вперше було сформульовано у доповіді Міжнародної комісії ООН з питань розвитку і довкілля «Наше спільне майбутнє» ще у 1987 році (довідь Г.Х Брундтланд), а концепція визначена на конференції ООН із проблем навколишнього середовища і розвитку у Ріо-де-Жанейро у 1992 році, на якій було схвалено стратегію дій «Порядок денний на ХХІ століття».

З того моменту термін «сталий розвиток» став загальноживаним, а концепція є основою формування національних стратегій багатьох держав.

Після підписання та ратифікації у 2014 році Угоди про асоціацію між Україною та ЄС здійснюється поступове наближення законодавства України до права і політики Європейського Союзу у сфері охорони навколишнього природного середовища.

У вересні 2015 року 70-а сесія Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку ухвалила Цілі сталого розвитку – 2030. В Україні основні принципи сталого розвитку та механізми їх упровадження наведені у таких документах, як: «Стратегія сталого розвитку «Україна-2020», Закон України «Про основні засади (стратегія) державної екологічної політики України на період до 2030 року», «Концепція сталого розвитку населених пунктів» [1; 2; 3] та інші.

Концепція сталого розвитку є результатом об'єднання трьох складових частин: економічної, соціальної та екологічної.

Економічний підхід базується на теорії максимізації сукупного доходу, який виробляється за умови збереження сукупного капіталу, що виробляє цей дохід. Це означає оптимальне використання обмежених природних ресурсів шляхом застосування ресурсозберігаючих та енергозощаджуючих технологій. Априорі такі технології в сучасних умовах є інноваційними.

Соціальний підхід орієнтований на людину, підтримку стабільності соціальних і культурних систем, на справедливий розподіл матеріальних і культурних благ, а також збереження історико-культурного надбання.

Екологічний підхід спрямований на збереження цілісності природних систем, особливо на підтримку життєздатності екосистем, від яких залежить глобальна стабільність біосфери.

Сталий розвиток розглядається як керований розвиток у результаті системного підходу та використання новітніх інформаційних технологій, можливості планування та передбачення наслідків прийнятих рішень, а концепція сталого розвитку загалом передбачає зміну традиційної економіки на екологізовану та соціально спрямовану.

Сталий розвиток – це насамперед економічне зростання, за якого вирішуються нагальні проблеми життєзабезпечення суспільства без виснаження природних ресурсів та забруднення довкілля.

Під сталим розвитком підприємства розуміють його функціонування як соціо-еколого-економічної системи, що характеризується позитивними зрушеннями з урахуванням інтересів теперішнього та майбутнього покоління.

Як самостійна галузь матеріального виробництва будівництво має особливості, що впливають на економічні аспекти діяльності підприємств будівництва. Це пояснюється характером діяльності та відносно великими термінами виготовлення кінцевої продукції, складними технологіями, методами організації будівельного процесу, своєрідними умовами праці, що впливають на специфіку забезпечення персоналом.

Соціальна спрямованість будівництва визначається наданням у місцях локації значної кількості робочих місць населенню як будівельними підприємствами, так і підприємствами будівельної індустрії; реконструкція історичних об'єктів зберігає спадщину та культурні надбання.

Діяльність підприємства певною мірою залежить від дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що може істотно впливати на кінцеві результати, а отже, на його економічну безпеку. Важливим завданням нині є не лише забезпечення безпечного і сталого розвитку суб'єктів господарювання, але й захист навколишнього середовища від згубного впливу застосовуваних технологій і продукції, що виробляється.

Економічна безпека підприємства визначається як стан надійного і тривалого функціонування підприємства, як «захищеність її життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз», яка забезпечується системою заходів спеціального правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного і соціального характеру [5, с. 204]. Процес забезпечення економічної безпеки підприємства полягає у реалізації її функціональних складників із метою запобігання можливим збиткам та досягнення максимального рівня економічної безпеки нині та у майбутньому. Всі ці складники пов'язані між собою і здійснюють вплив один на одиний.

Функціональні складники економічної безпеки будівельного підприємства наведені на рис. 1.

Екологічна безпека підприємства забезпечується шляхом екологічної діяльності відповідно до нормативних вимог за допомогою розроблених заходів як технічного, так і організаційного характеру. Впровадження екологічних технологій сприяє енергозбереженню та заощадженню інших ресурсів, що забезпечує зростання ефективності виробничо-господарських процесів з одночасним зменшенням шкоди здоров'ю персоналу та збитків довкіллю. Слід відзначити, що конкурентоспроможність підприємства багато в чому визначається його природоохоронною діяльністю.

Але, незважаючи на сучасні виробничі технології, інноваційні ресурсозберігаючі розробки, посилення вимог щодо оцінки впливів на довкілля та впровадження заходів з енергозбереження [8; 9], екологічні проблеми не зникають, а продовжують загострюватися.

На різних стадіях реалізації діяльності, таких як будівництво, експлуатація або закриття об'єктів, відбувається навантаження на довкілля різної спрямованості та інтенсивності. На стадії будівництва під час планування майданчика, зрізання та перевезення рослинного шару, забивання паль, регулювання поверхневого водостоку тощо зона впливу на прилеглу інфраструктуру буває більшою за розміри самого будівельного об'єкта.

В умовах інтенсивного будівництва зростання обсягів використання компонентів природного середовища збільшує негативний прояв забруднення довкілля. Така ситуація пояснюється значним рівнем зношення основних фондів, використанням застарілих ресурсозатратних технологій, уповільненою реалізацією інвестиційних програм та проєктів, фінансовими ризиками, недостатніми обсягами капіталовкладень на впровадження інновацій, відсутністю реальної ринкової конкуренції.

Інвестиції мають відігравати вирішальну роль у підвищенні ефективності виробничої діяльності з одночасною стабілізацією екологічних процесів [4, с. 199].

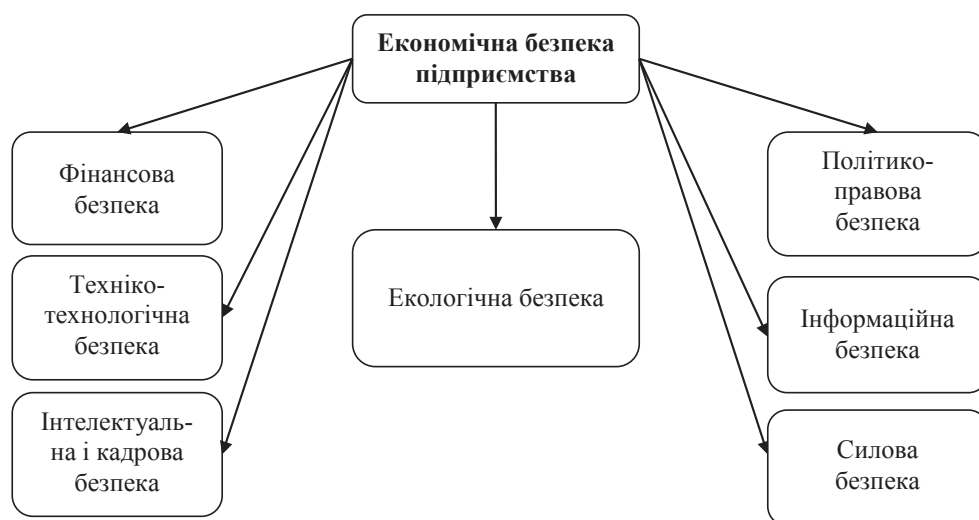


Рис. 1. Функціональні складники економічної безпеки будівельного підприємства

Економічна оцінка інвестиційних проектів полягає у визначенні і зіставленні витрат та вигод від реалізації проекту. Розрахунок дійсних (реальних) витрат зазвичай не становить особливих труднощів. Більш складним є аналіз витрат проектів майбутньої діяльності. Такі витрати є прогнозованими, їх потрібно передбачати за видами та обсягами, враховуючи фактор невизначеності. Визначення та оцінка вигод є ще складнішою процедурою, з огляду на категорію альтернативних витрат як втрачену вигоду, необхідність порівняння вигод від реалізації проекту з вигодами, які можуть бути без упровадження цього проекту.

Основні принципи економічного механізму сталого будівництва спрямовані на вирішення питань ефективного інвестування та ресурсозбереження. Серед них можна виділити: принцип економічної ефективності, відповідно до якого суспільна вигода від збереження довкілля повинна бути найбільшою, а витрати і відходи – найменшими; принцип «платить забруднювач», за яким усі права на ресурси повинні включати вимогу сплатити забруднювачу довкілля за пошкодження; принцип «платить користувач», за яким

у разі оплати за використані ресурси і розвиток інфраструктури виробництво буде зміщуватись у регіони та на підприємства, які мають переваги у технологіях і збереженні довкілля.

**Висновки.** Нині все більше уваги приділяється теорії і практиці економічної безпеки, розробленню напрямів і механізмів її реалізації в діяльності підприємств. Але перехід до ринкових методів регулювання збільшив невизначеність показників економічного розвитку, призвів до зниження рівня економічної безпеки в усіх сферах життєдіяльності суспільства, в тому числі екологічної.

Відсутність належної уваги до проблеми екологічної безпеки в країні призвела, по суті, до антистійких тенденцій розвитку. У зв'язку з цим зростають загрози економічній безпеці підприємств, і очевидно, що старі принципи і методи охорони навколишнього середовища вже не працюють.

Гострота проблеми визначає для підприємств будівництва необхідність розроблення та впровадження механізму еколого-економічної безпеки, формування екологічно конкурентного виробництва.

#### Список літератури:

1. Про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 02.04.2020).
2. Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року: Проект Закону України від 25 лютого 2019 року № 8328 (Статус Підготовлений до 2-го читання). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/JH6FC00V> (дата звернення: 02.04.2020).
3. Концепція сталого розвитку населених пунктів: Постанова Верховної Ради України від 24 грудня 1999 року № 1359 – XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1359-14/stru> (дата звернення: 02.04.2020).
4. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою підприємств будівництва: монографія / за наук. ред. Л.В. Сорокіної, А.Ф. Гойка. Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури. 2017. – 404 с.
5. Рижаківа Г.М., Стеценко С.П., Лагутіна З.В. Альтернативні аналітичні інструменти забезпечення економічної безпеки державного інвестування будівельних проектів. *Управління розвитком складних систем*. 2013. Вип. 16. С. 203–208.

#### References:

1. Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 12 sichnya 2015 roku №5/2015 Pro stratehiyu stalohoro zvytku "Ukraina – 2020" [On the strategy of sustainable development "Ukraine – 2020"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (accessed: 02.04.2020).
2. Proekt Zakonu Ukrayiny vid 25 lyutoho 2019 № 8328 (Status Pidhotovlenyy do 2-ho chytannya) Pro osnovni zasady (stratehiy) derzhavnoyi ekolohichnoyi polityky Ukrayiny na period do 2030 roku [About the basic bases (strategy) of the state ecological policy of Ukraine for the period till 2030]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/view/JH6FC00V> (accessed: 18.03.2020).
3. Postanova Verkhovnoyi Rady Ukrayiny vid 24 hrudnya 1999 roku № 1359 – XIV Kontseptsia staloho rozvetku naselenekh punktiv [The concept of sustainable development of settlements]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1359-14/stru> (accessed: 18.03.2020).
4. Sorokina L.V., Hoiko. A.F. ta inshi (2017). Ekonomychnyy instruentariy upravlinnya finansovou bezpekoyu pidpryyemstv budivnitsva: monohrafiya [Econometric tools for financial security management of construction enterprises: a monograph] Kiev: Kyivs'kyi natsional'nyy universytet budivnitsva i arkhitektury (in Ukrainian).
5. Rizhakova H.M., Stetsenko S.P., Lagutina Z.V. (2013) Al'ternativnye analitichni instrumenty zabezpechennya yekonomichnoi bezpeki derzhavnogo investuvannya budivel'nikh proektiv [Alternative analytical tools to ensure the economic security of public investment in construction projects]. *Upravlinnya rozvitkom skladnikh system*, vol. 16, pp. 203–208.



DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-22>  
УДК 338.312

**Жосан Г.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту організацій,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Херсонський державний аграрний університет»

**Кириченко Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту організацій,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Херсонський державний аграрний університет»

**Zhosan Hanna, Kyrychenko Nataliia**

Kherson State Agrarian University

### ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

#### RESEARCH OF ENTERPRISE MANAGEMENT METHODS IN THE CONVENTION OF THE COVID-19 PANDEMIC

У статті виокремлено плюси та мінуси для підприємців у зв'язку із пандемією COVID-19. До мінусів авторами віднесено: збитки, зниження купівельної спроможності, ослаблення національної валюти, скорочення великої кількості персоналу, закриття бізнесу. Серед інших мінусів у статті зазначено такі, як неможливість нормально закуповувати сировину за кордоном, закриття шкіл і дитячих садів, складнощі логістики через закриття транспортного сполучення тощо. До плюсів автори віднесли: технологічне оновлення у зв'язку з переходом до віддаленої роботи, збільшення обсягу цифрової економіки, можливість зосередитися на важливих моментах, подумати про розвиток і майбутнє бізнесу, інвестування, партнерство з державою, нові напрями бізнесу, відпочинок, саморозвиток. Визначено, що власники підприємств мають вжити всіх заходів для порятунку своєї фірми, розбивши свої дії на 10 основних етапів.

**Ключові слова:** підприємство, управління, пандемія, COVID-19.

В статье выделены плюсы и минусы для предпринимателя в связи с пандемией COVID-19. К минусам авторами отнесены: убытки, снижение покупательной способности, ослабление национальной валюты, сокращение большого количества персонала, закрытие бизнеса. Среди других минусов в статье указаны такие, как невозможность нормально закупать сырье за рубежом, закрытие школ и детских садов, сложности логистики из-за закрытия транспортного сообщения и тому подобное. К плюсам авторы отнесли: технологическое обновление в связи с переходом к удаленной работе, увеличение объема цифровой экономики, возможность сосредоточиться на важных моментах, подумать о развитии и будущем бизнеса, инвестирование, партнерство с государством, новые направления бизнеса, отдых, саморазвитие. Определено, что владельцы предприятий должны принять все меры для спасения своей фирмы, разбив свои действия на 10 основных этапов.

**Ключевые слова:** предприятие, управление, пандемия, COVID-19.

The article identifies the pros and cons that an entrepreneur has in connection with the global situation of the COVID-19 pandemic. The disadvantages of the authors include: losses, reduced purchasing power, weakening of the national currency, in a crisis, the company reduced the number of staff, business closure. Among other disadvantages, the article notes such as the inability to properly purchase raw materials abroad, the closure of schools and kindergartens, the complexity of logistics due to the closure of transport, and so on. Among the advantages, the authors include: technological innovation in connection with the transition to remote work, increasing the digital economy, the ability to focus on important points, think about business development and future, investing, partnership with the state, new business, leisure, self-development. It is determined that business owners should take all measures to save their company, breaking their actions into 10 main stages. Develop an anti-crisis strategy of the company or adjust the existing one taking into account the threats and possible risks facing the company. Review the portfolio of orders and postpone long-term projects, the implementation of which leads to a loss of profitability and unprofitability of the business. Analyze the profitability of remaining projects or planned tasks, dividing them into priority and less unprofitable. Having decided to reduce the business, promptly carry out unpopular measures – reducing volumes, suspending unprofitable projects, reducing staff. Companies involved in logistics and product delivery to customers should minimize contact and implement contactless delivery methods that are safe for both the consumer and the delivery employee. Owners of supermarkets, private bakeries, restaurants, cafes and other food-related businesses, it is advisable to arrange home delivery of food by order. Carry out an inventory of the company's assets to obtain accurate data that will be needed in the development of possible models for further development of the enterprise in the new conditions. Identify and use all hidden reserves of the company to facilitate the transition period. Simulate the situation of extending quarantine indefinitely and outline effective measures that can mitigate the unfavorable period of business reorientation. Act immediately and rationally, trying to reduce risks to the company and retain employees.

**Key words:** enterprise, management, pandemic, COVID-19.

**Постановка проблеми.** Пандемія коронавірусу, що стрімко розвивається й охоплює величезні території планети, вносить серйозні корективи у світову економіку. Ці зміни можуть вдарити по малому і середньому бізнесу, які першими відчують негативні наслідки цієї події. Особливо великі збитки будуть у підприємств, спрямованих на міжнародну торгівлю операціями або на імпорт та експорт сировини. У таких непростих умовах бізнес, щоб вижити, повинен проявляти виняткову пластичність і оперативність під час перебудови своєї діяльності під обставини, що склалися. Як довго триватиме таке небезпечне становище і як вижити в цей важкий період? Перш за все необхідно взяти себе в руки і розробити власну стратегію виживання й адаптації до нових умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі питання проблеми використання сучасних методів менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства розглядалися в роботах вітчизняних учених, таких як Н.С. Краснокутська, Ю.Г. Левченко, Ю.В. Тюленева, О.В. Кривончак, Є.О. Жук, М.Ф. Гончар, Л.Ю. Холявка, О.А. Черденченко, Л.І. Гладка, А.Д. Мельник.

Проте не досить висвітленим залишається питання методів управління підприємством в умовах пандемії COVID-19.

**Метою дослідження** є визначення основних плюсів та мінусів для підприємств у зв'язку з пандемією COVID-19, а також заходів для порятунку фірми, розбивши дії на етапи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** 11 березня уряд України оприлюднив програму щодо запобігання поширенню коронавірусу в країні. Основними пунктами є заборона відвідувати освітні заклади; заборона проведення всіх масових заходів, у яких бере участь понад 200 осіб. Це не стосується заходів, необхідних для забезпечення роботи органів державної влади й органів місцевого самоврядування. Обмежена кількість пунктів пропуску через державний кордон.



Рис. 1. Плюси та мінуси для підприємств у зв'язку із світовою ситуацією пандемії COVID-19

Не залишилися осторонь від того, що відбувається, і обласні та міські адміністрації, які вжили додаткових заходів: з 12 по 31 березня (пізніше подовжено до 11 травня) призупинено освітній процес у ВНЗ, школах, дитячих садках, роботу театрів, кінотеатрів, музеїв, розважальних центрів і розважальних зон у ТРЦ, обмежено проведення культурно-масових і спортивних заходів. Під заборонаю також виявилися всі заходи з кількістю учасників понад 60. А до менш масштабних заходів запропоновано допускати громадян тільки після перевірки їхньої температури.

Впроваджені заходи стимулюють зміну прийняття управлінських рішень та ведення бізнесу в усіх регіонах країни.

На основі проведених спостережень авторами виділено основні плюси та мінуси цієї ситуації (рис. 1). В умовах тієї невизначеності, що склалася нині в економіках країн, спрогнозувати майбутнє досить важко. Занадто велика кількість зовнішніх факторів, насамперед термін закінчення карантину та дозволу повертатися до бізнесу. Розглянемо більш детально основні аспекти, що виділені авторами.

Серед мінусів:

1. Збитки. Заклади громадського харчування, розважальні центри, кінотеатри, ТРЦ тощо змушені закритися. При цьому, щоб не оголошувати себе банкрутами, керівники змушені або звільняти своїх співробітників, або відправляти їх у відпустку, повністю або частково виплачуючи заробітну плату. Також необхідно оплачувати оренду, платити податки тощо. Відповідно, для офлайн-бізнесу це серйозні фінансові втрати, які тривалий час будуть відчуватися навіть після завершення карантину.

2. Зниження купівельної спроможності. Економіка буквально стоїть, люди не можуть ходити на роботу, а значить, вони не отримують дохід. Через це вони починають економити, через що страждають навіть ті нечисленні бізнеси (продуктові магазини, заправки, ветеринарні магазини тощо), які продовжують працювати під час карантину.

3. Складнощі з логістикою через закриття транспортних сполучень між містами всередині країни та обмеження виїзду за кордон.

4. Ослаблення національної валюти. Нерідко виробничі витрати безпосередньо залежать від курсу долара. Також велика частина сировини закуповується в доларах. Якщо долар дорожчає, то і вартість кінцевого продукту, послуги теж збільшуються. А з урахуванням низької купівельної спроможності – це удар по бізнесу.

5. Персонал. В умовах кризи підприємства скоротили велику кількість персоналу. Однак після завершення карантинних заходів обсяги діяльності будуть поступово повертатися до докризового показника, і бізнес зіткнеться із браком кадрів.

6. Закриття бізнесу. Низка компаній (особливо мікро-, малих і середніх) не мають досить ресурсів для того, щоб зберегти свій бізнес в умовах карантину.

1. Також слід виділити мінуси роботи керівника:

2. Потрібно бути впевненим в автономності і самоорганізації співробітників.

3. Більше уваги йде на контроль KPI.

4. Складніше визначити і зафіксувати емоційний стан співробітників. Тому проводити наради по відеозв'язку потрібно частіше, ніж за графіком стандартних особистих зустрічей.

5. Відволікаючий фактор з боку сім'ї нівелюється у разі правильної організації робочого місця та комунікації з родичами. Вони повинні розуміти, що ви працюєте у звичайному режимі: перебуваючи в офісі, ви не могли сходити за хлібом або розвісити прання, працюючи з дому, ви цього так само зробити не можете.

6. Не вийде швидко обговорити питання одночасно з декількома колегами. Це один із найбільших мінусів, тому що він впливає на швидкість прийняття рішень і гнучкість.

Не вийде особисто зустрітися з клієнтом, але зараз ніхто цього і не вимагає.

Серед інших мінусів можна виділити такі, як неможливість нормально закуповувати сировину за кордоном, закриття шкіл і дитячих садків, складнощі логістики через закриття транспортного сполучення тощо.

Щодо плюсів, то насамперед це:

1. Відпочинок. Працюючи в звичному режимі, люди часто забувають про відпочинок і не приділяють сім'ї досить часу. А карантин дає можливість відновити сили, відпочити фізично і морально, провести більше часу з близькими людьми. Робота вдома дає змогу уникати стресових ситуацій, що виникають в офісі, працювати в комфортній та звичній атмосфері.

2. Саморозвиток. Те, на що не вистачало часу, можна, у разі правильного тайм-менеджменту, нарешті зробити.

3. Можливість зосередитися на важливих момен-тах, подумати про розвиток і майбутнє бізнесу.

4. Технологічне оновлення у зв'язку з переходом до віддаленої роботи – деякі підприємці прискорили вихід у соціальні мережі, удосконалили навички управління співробітниками онлайн, все це приводить до другого плюса.

5. Збільшення обсягу цифрової економіки. Одним із варіантів розвитку бізнесу після карантину може стати те, що офлайн-бізнес майже повністю поступиться онлайн-бізнесу, адже значний відсоток споживачів зрозуміли, як зручно більшість товарів замовляти онлайн.

6. Інвестування. Зважаючи на кризу, акції низки компаній зі стійкою бізнес-моделлю істотно подешевшали. Очікується, що в посткризовий період вони знову наростять свою вартість, однак зараз це можливість для інвесторів купувати активи за порівняно невисокою ціною.

7. Партнерство з державою. Після завершення карантинних заходів держава буде максимально зацікавлена в якнайшвидшому відновленні ділової активності, появи нових робочих місць, як результат – буде спостерігатися підвищений інтерес до інвестиційних проектів.

8. Нові напрями бізнесу. Крім масового переходу в онлайн-простір, бізнес також пропонує нові і нетипові для себе сервіси, такі як: онлайн-туризм, онлайн-бари, доставка напівфабрикатів ресторанних страв для самостійного приготування, послуги краси онлайн та інше.

Власники підприємств мають вжити всіх заходів для порятунку своєї фірми, розбивши свої дії на такі етапи:

1. Розробити антикризову стратегію фірми або скоригувати вже наявну з урахуванням загроз, що стоять перед підприємством, і можливих ризиків.

2. Переглянути портфель замовлень і відкласти довгострокові проекти, реалізація яких веде до втрати рентабельності і збитковості бізнесу.

3. Провести аналіз прибутковості проектів, що залишилися, або запланованих завдань, розподіливши їх на першочергові і менш збиткові.

4. Приймавши рішення про скорочення бізнесу, оперативно провести непопулярні заходи – зменшення обсягів, призупинення збиткових проектів, скорочення штатних співробітників.

5. Компаніям, які пов'язані з логістикою і доставкою продукції клієнтам, слід мінімізувати контакти і впровадити безконтактні способи доставки, безпечні як для споживача, так і для співробітника, що здійснює доставку.

6. Власникам супермаркетів, приватних пекарень, ресторанів, кафе та інших підприємств, пов'язаних із харчуванням, бажано організувати доставку продуктів населенню за онлайн-замовленнями.

7. Провести інвентаризацію активів підприємства для отримання точних даних, які будуть потрібні під час розроблення можливих моделей подальшого розвитку підприємства в нових умовах.

8. Виявити і задіяти всі приховані резерви компанії для полегшення перехідного періоду.

9. Змодельовати ситуацію продовження карантину на невизначений час і намітити дієві заходи, здатні максимально пом'якшити несприятливий період переорієнтації бізнесу.

10. Діяти негайно і раціонально, намагаючись зменшити ризики для підприємства і зберегти співробітників.

**Висновки.** Таким чином, застосовуючи вказані інструменти, можливо запобігти негативним наслідкам карантину.

Всім співробітникам позначати пріоритети за завданнями. Спілкування – через чати у відповідних месенджерах. Всі співробітники підготовлені і вміють планувати свій робочий час у календарі CRM.

Задіювати карту KPI, яка складається з KPI результату, процесу і ресурсу.

Перевести всі щоденні командні зустрічі в режим онлайн. Замість персональних зустрічей з керівником раз на місяць зустрічі проводити раз на два тижні з можливістю переходу на щотижневі по мірі виробничої необхідності.

Створити спеціалізовані чати і канали, розбити на групи найчастіших ситуацій, які можуть вимагати участі колег з інших підрозділів.

У подальших дослідженнях авторами буде розглянуто питання особистої ефективності в умовах пандемії з COVID-19, а також переваги діджиталізації.

#### Список літератури:

1. COVID-19 Makes a Strong Business Case for Enterprise Risk Management. April 10, 2020 Contributor: Rob van der Meulen. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/covid-19-makes-a-strong-business-case-for-enterprise-risk-management>.

2. Постанова Кабінету міністрів України від 11 березня 2020 р. N 211 Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kp200211>.

#### References:

1. COVID-19 Makes a Strong Business Case for Enterprise Risk Management. April 10, 2020 Contributor: Rob van der Meulen. Available at: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/covid-19-makes-a-strong-business-case-for-enterprise-risk-management>.

2. Postanova Kabinetu ministriv Ukrainy vid 11 bereznia 2020 r. N 211 Pro zapobihannia poshyrenniu na terytorii Ukrainy hostroi respiratornoi khvoroby COVID-19, sprychynenoi koronavirusom SARS-CoV-2 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 11, 2020 N 211 On prevention of the spread on the territory of Ukraine of the acute respiratory disease COVID-19 caused by the coronavirus SARS-CoV-2]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/kp20021>.

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-23>

УДК 621:364:797:664

**Зубачова В.І.**

студентка,

Запорізький національний університет

**Урусова З.П.**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри обліку та оподаткування,

Запорізький національний університет

**Zubachova Valeriia, Urusova Zynaida**

Zaporizhzhia National University

### ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ БІЗНЕСУ ШЛЯХОМ СТАНОВЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

### FORMATION OF SOCIAL STANDARDS OF BUSINESS THROUGH THE FORMATION OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

*Актуальність теми дослідження зумовлена проблемами корпоративної соціальної відповідальності управлінців, більш ефективного та безпечного розвитку бізнесу, соціального захисту робітників. Метою статті є дослідження корпоративної соціальної відповідальності як складника національного бізнесу та перегляд перспективних напрямів її розвитку в Україні, а також спроба дослідити перспективи практики використання концепції сталого розвитку на вітчизняних підприємствах. Методика: використання статистичних даних для аналізу складу учасників Глобального договору ООН за типом організації та сферою діяльності, визначення особливостей соціальної відповідальності бізнесу. Результати роботи: переглянуто основні недоліки соціальної відповідальності бізнесу в Україні; визначено перспективи розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні з використанням структурно-функціонального методу. Наукова новизна полягає у систематизації підходів та напрямів розвитку соціальної корпоративної відповідальності як сприяння сталому економічному розвитку. Практична значущість полягає у впровадженні основних положень концепції сталого розвитку за допомогою використання додаткового модулю до корпоративних інформаційних систем з інформацією про основні положення концепції сталого розвитку.*

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), соціально відповідальний бізнес (СВБ), корпоративні інформаційні системи (КІС), сталий розвиток, партнерство, реструктуризація.



Актуальность темы исследования обусловлена проблемами корпоративной социальной ответственности управленцев, более эффективно и безопасного развития бизнеса, социальной защиты работников. Целью статьи является исследование корпоративной социальной ответственности как составляющей национального бизнеса и выделение перспективных направлений ее развития в Украине, а также попытка исследования перспектив практики использования концепции устойчивого развития на отечественных предприятиях. Методика: использование статистических данных для анализа состава участников Глобального договора ООН по типу организации и сферы деятельности, определение особенностей социальной ответственности бизнеса. Результаты работы: выявление основных недостатков социальной ответственности бизнеса в Украине. Определены перспективы развития социальной ответственности бизнеса в Украине с использованием структурно-функционального метода. Научная новизна заключается в систематизации подходов и направлений развития социальной корпоративной ответственности как содействие устойчивому экономическому развитию. Практическая значимость заключается во внедрении основных положений концепции устойчивого развития посредством использования дополнительного модуля в корпоративные информационные системы с информацией об основных положениях концепции устойчивого развития.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность (КСО), социально ответственный бизнес (СВБ), корпоративные информационные системы (КИС), устойчивое развитие, партнерство, реструктуризация.

The relevance of the research topic is due to the problems of corporate social responsibility of managers, more effective and safer business development, social protection of workers. The aim of the article is corporate social responsibility as a component of national business and a review of promising areas of its development in Ukraine, as well as an attempt to explore the prospects of using the concept of sustainable development in domestic enterprises. Methodology: use of statistical data to analyze the composition of the UN Global Compact by type of organization and field of activity, to determine the features of corporate social responsibility and to review the main criteria for the implementation of social responsibility policy. Results of work: the main shortcomings of social responsibility of business in Ukraine which are formed from limited mechanisms of practical encouragement of social responsibility of business are reconsidered; opposition of society and government to each other; incorrect information about the social responsibility of business in Ukraine, the closure of companies to the general public; lack of finances for participation in social investment; low level of legal awareness of business; distrust of cooperation. Prospects for the development of social responsibility of business in Ukraine using the structural-functional method are identified. The dynamics of enterprises - participants of the UN General Agreement in Ukraine since 2016, which joined the implementation of social standards of responsibility, using the methods of economic and statistical analysis. It is determined that the concept of sustainable development in corporate systems will be able to cover such functional tasks as staff training and testing; providing information to the manager; additional medical and social insurance of employees, providing assistance in crisis situations, which is especially important in today's conditions. Scientific novelty lies in the systematization of approaches and directions of development of social corporate responsibility as promotion of sustainable economic development. The practical significance lies in the implementation of the main provisions of the concept of sustainable development in corporate information systems.

**Key words:** corporate social responsibility (CSR), socially responsible business (CSR), corporate information systems (CIS), sustainable development, partnership, restructuring.

**Постановка проблеми.** Формування соціальної відповідальності бізнесу останніми роками набуває все більшого визнання. Розвинуті країни зосереджують сприйняття суспільством бізнесу не лише з погляду його прибутковості, а й ціни та наслідків отримання прибутку. Мається на увазі, що до ринкового механізму функціонування суб'єктів господарської діяльності включаються соціальна та екологічна функції, а це, своєю чергою, відображається у ринковій вартості компанії.

Дані процеси в Україні лише зароджуються. Найбільший інтерес у становленні корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у нашій країні проявляють лише деякі менеджери-практики провідних фінансово-промислових груп та компаній, які провели первинне публічне розміщення акцій на міжнародних фондових біржах.

На даному етапі ще не сформовано науково-методичний фундамент, спостерігається відсутність загальноприйнятих стандартів і моделей соціальної відповідальності бізнесу, що зумовлює високу варіативність та низький рівень корпоративних форм активності національного бізнесу.

Саме така ситуація спонукає до аналізу необхідності формування підходів до розроблення адаптованої до сучасних умов державотворення концепції корпо-

ративної соціальної відповідальності на рівні держави та аналізу сучасних тенденцій впровадження окремих напрямів соціальної відповідальності в Україні.

Також останнім часом у суспільстві постають проблеми більш ефективного та безпечного розвитку людства, збереження навколишнього середовища, соціального захисту робітників, екологізації виробництва, а найголовніше – інформатизації як одного з головних імпульсів розвитку прогресу та суспільства, дані питання охоплює концепція сталого розвитку. Ефективне інформування щодо основ концепції сталого розвитку сьогодні є одним із першочергових завдань для розвитку соціально етичного бізнесу та світової економіки. Таким способом може стати впровадження додаткових можливостей у корпоративних інформаційних системах (КИС) [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значущі наукові дослідження соціальної відповідальності бізнес-структур представлено роботами Е. Карнегі, Ф. Берлі, Г. Мінза, Г. Гантта, О. Тіда, М. Фрідмана. У сучасній українській науці цю проблему розглядають такі вчені, як І. Давіденко, Ю. Петруніна, В. Борисова, І. Кириченко, П. Яницький, П. Калита, О. Васирик, М. Долішний, В. Гєєць, В. Осєцький, А. Чухно. Проте зазначена проблема потребує подальшого поглибленого вивчення.

Однак сьогодні бракує досліджень стосовно соціальної відповідальності бізнесу, майже не досліджується поєднання сучасних можливостей інформаційного простору, інформатизації та створення сучасних корпоративних інформаційних систем для впровадження стандартів концепції сталого розвитку, навіть окремих її елементів – соціальних, етичних, екологічних стандартів бізнесу.

**Мета статті** полягає у дослідженні з практичного та теоретичного боків становлення концепції сталого розвитку корпоративної соціальної відповідальності на макро- та мезорівні для вирішення ключових суспільних проблем, а також виробленні рекомендацій у цій сфері для вітчизняних компаній.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному бізнес-середовищі існує декілька підходів до трактування корпоративної соціальної відповідальності (КСВ):

1) соціальна відповідальність підприємства полягає у зростанні та максимізації прибутку;

2) соціальна відповідальність підприємства є способом управління бізнес-процесами для забезпечення позитивного впливу на суспільство;

3) КСВ як зобов'язання бізнесу сприяти сталому економічному розвитку, працюючи з найманими працівниками, їхніми родинами, місцевою громадою та суспільством загалом для підвищення якості життя [2];

4) соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) – відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів, активну соціальну позицію компанії, яка полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем [3].

Практика соціальної відповідальності бізнесу стала для українських підприємств звичним явищем, більшість топ-менеджерів знає про СВБ, але не всі його впроваджують. Філантропія та пожертвування на соціальні заходи та потреби, потреби армії є найпоширенішими формами КСВ в Україні.

Сьогодні в Україні ключовими компаніями, в яких функціонують норми корпоративної відповідальності, є провідні транснаціональні корпорації та вітчизняні компанії – лідери формування КСВ в українському бізнес-середовищі. Це, зокрема, ПАТ «УкрСиббанк», ПАТ «Перший український міжнародний банк», ПАТ «Карлсберг Україна», ПАТ «Концерн «Хліб-пром», Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», ТМ «Watsons», ПрАТ «Київстар» [3].

Глобальною ініціативою, що дає змогу компаніям забезпечити відповідність своєї діяльності та стратегії десяти загальним принципам у сфері прав людини, трудових відносин, збереження довкілля й протидії корупції, є Глобальний договір ООН (ГД ООН). Глобальний договір ООН – це добровільна ініціатива, що є найчисельнішою за кількістю країн (понад 200) та кількістю компаній (понад 6 тис). Вона об'єднує компанії, агентства ООН, бізнес-асоціації, неурядові організації, академічні інституції, громадські організації в єдиний глобальний форум задля сталого розвитку через відповідальне та інноваційне корпоративне лідерство [4].

Мережа ГД в Україні була визнана однією з трьох найактивніших мереж ГД у світі у 2009 р. та отримала нагороду за внесок у справу розбудови та поширення ініціатив ГД ООН. За період від дати офіційної презентації ГД ООН в Україні (26 квітня 2004 р.) кількість

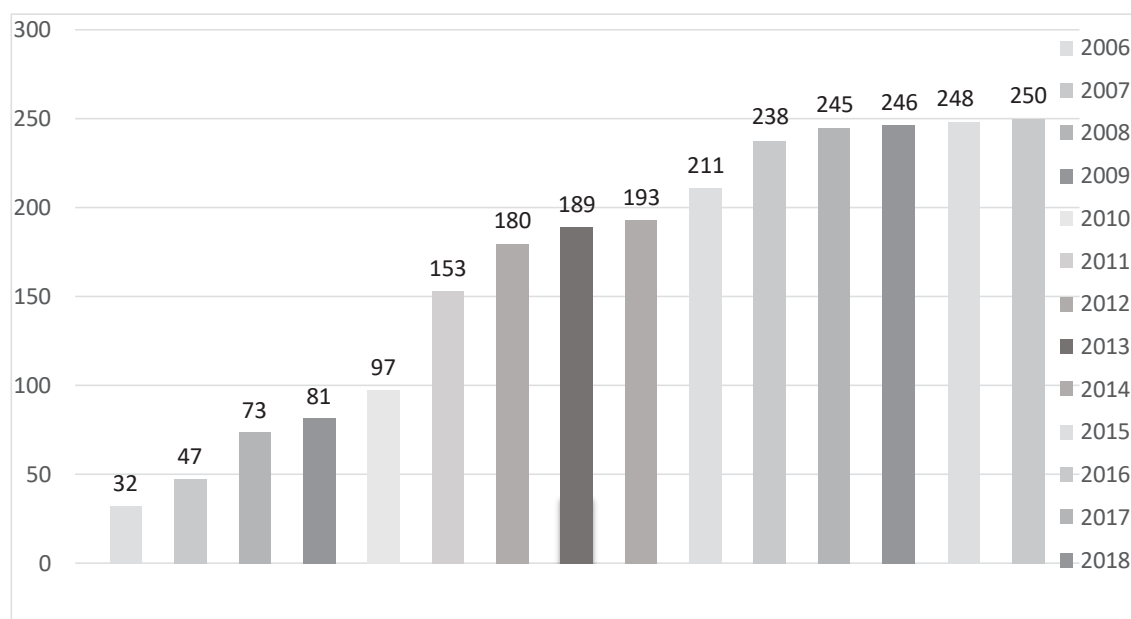


Рис. 1. Динаміка підприємств – учасників ГД ООН в Україні з 2006 р. по 1 березня 2020 р.

Джерело: сформовано на основі [3; 5]

Переваги та недоліки проведення підприємством політики соціальної відповідальності

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вдосконалення процесу управління.</li> <li>2. Підвищення суспільного іміджу організації.</li> <li>3. Підтримка життєздатності бізнесу як системи.</li> <li>4. Відповідність бізнесу соціокультурним нормам. Зниження ризиків.</li> <li>5. Нові шляхи вирішення соціальних проблем.</li> <li>6. Можливість «конвертації» соціальних проблем у прибутковий бізнес.</li> <li>7. Можливість виходу на нові ринки.</li> <li>8. Можливість отримання фінансування зі спеціалізованих фондів.</li> <li>9. Збільшення обсягів продажу та частки ринку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відмова від максимізації прибутку.</li> <li>2. Витрати на соціальну активність.</li> <li>3. Розмивання основних цілей бізнесу.</li> <li>4. Відсутність у бізнесу необхідних ресурсів.</li> <li>5. Недостатній рівень інформування громадськості у соціальній сфері.</li> </ol>

Джерело: сформовано на основі [7]

компаній-підписантів зросла до 200 (2014 р.). У середньому щороку до нього долучалися 23 компанії, що діють на території нашої держави. З огляду на те, що станом на 1 квітня 2019 р. в Україні зареєстровані 1 312 302 суб'єкти ЄДРПОУ, навіть офіційно 245 соціально відповідальних компаній – це мізерна частка, адже їх тільки близько 0,018% всіх підприємств України, тому перебільшувати успіхи та здобутки розвитку КСВ в Україні не варто [5].

Аналіз складу учасників ГД ООН за типом організації та сферою діяльності також дає змогу визначити особливості соціальної відповідальності бізнесу. Виявляється, що станом на квітень 2019 р. серед тих, хто долучився до ГД ООН, майже половину (42,3%) становлять неурядові організації (міжнародні та місцеві), 9,5% – організації громадського сектору. Водночас серед учасників Договору тільки кожний сьомий (14,3%) є великою компанією. Рівно стільки ж є суб'єктів малого та середнього бізнесу. Крім того, участь у ГД ООН беруть 16 бізнес-асоціацій (8,5% загалом) та 21 інша організація (11,1% загалом), якими є науково-освітні установи, фонди, профспілки (рис. 1) [5].

Отже, як бачимо, серед тих організацій, які демонструють відданість міжнародним принципам соціальної відповідальності, великі, середні та малі компанії становлять меншість, а саме 28,6% загалом. Проте слід зважати на те, що кількість компаній, які практикують СВБ, не є сталою величиною. Зокрема, за даними спільноти «Соціально відповідальний бізнес», принаймні 135 українських підприємств та фірм уживають заходів, що пов'язані із соціальною відповідальністю [6].

Потреба розвитку організацій та підприємств у рамках концепції сталого розвитку викликає доцільність упровадження на підприємствах додаткового модулю до КІС, за допомогою якого можна надавати інформацію персоналу щодо положень концепції сталого розвитку, підвищувати кваліфікацію персоналу, оцінювати персонал щодо використання таких знань у роботі. Функціонування такого модулю у структурі корпоративних інформаційних систем допоможе вдосконалити функціонування управлінських ланок усіх рівнів. Сучасна управлінська парадигма формується

на засадах концепції сталого розвитку та комплексної інформатизації управлінських процесів [7].

Нижче наведено переваги та недоліки проведення підприємством політики соціальної відповідальності (табл. 1).

Серед відмінних рис української моделі КСВ можна виділити такі:

1. Відсутність в Україні ідеології соціально відповідального підприємництва. Цю думку поділяють 64% опитаних керівників у Чернігівській області. Вони вважають, що вітчизняному бізнесу властивий низький рівень громадянської самосвідомості.

2. Вимушений характер соціальної відповідальності бізнесу в Україні. В опитуванні часто висловлювалася думка, що КСО є відповіддю на запит влади, а деякі навіть вважають це формою державного рекету. До речі, це опосередковано підтверджується невеликою кількістю компаній, які приєдналися до Глобального договору ООН в Україні.

3. Відсутність прозорих процедур вироблення соціальної політики як на рівні держави і регіонів, так і на рівні підприємств. Залежність форм і методів соціальної активності компаній від особистих уподобань та інтересів керівників і власників. Це зумовлено в тому числі і підвищенням ролі керівників у післяприватизаційний період.

4. Висока варіативність форм соціальної активності, сформованих на окремих підприємствах і в компаніях, у тому числі й шляхом власного балансу між економічною ефективністю та соціальною необхідністю.

5. Висока диференціація соціальних корпоративних пілг, які, особливо останнім часом, орієнтовані на топ-менеджерів вищого рівня та деякою мірою на висококваліфіковані кадри.

6. Значний розрив між суспільством і бізнесом у розумінні пріоритетів соціальної відповідальності [7].

Вирішенням цих проблем може стати впровадження податкових пілг для соціально відповідальних компаній. Це забезпечить їх фінансовими ресурсами, створить межі порозуміння між суспільством, владою та бізнесом.

Розуміння сучасними керівниками сутності концепції сталого розвитку визначає рівень їхньої відпо-

відальності перед суспільством, організацією та колективом у декількох аспектах, а саме екологічному, економічному, соціальному, та в аспекті розвитку інформаційної моделі інвестиційного складника в управлінській діяльності.

Окрім того, також необхідно:

- використовуючи етичні принципи соціальної відповідальності бізнесу, розробити національні стандарти для мезо- та макрорівнів;
- розробити критерії для визначення соціально відповідальних компаній та запровадити їх публічне рейтингове ранжування;
- запровадити дієві мотиваційні механізми застосування стандартів соціальної відповідальності, особливо в частині суспільного визнання та формування позитивного іміджу компаній;
- запровадити соціальну звітність для всіх господарюючих суб'єктів для вивчення реального стану справ у державі.

Інші напрями цієї діяльності мають з'явитися як наслідок наукової та фахової дискусії.

Викладена концепція та шляхи трансформації її в соціально-економічний простір України дадуть змогу збільшити привабливість економічної діяльності, поліпшити фінансово-економічний стан суб'єктів підприємництва та їх взаємодію із суспільством, якісно змінити стандарти життя громадян [7].

**Висновки.** Аналіз корпоративної соціальної відповідальності в Україні виявив суттєві розбіжності в розумінні КСВ серед підприємців. На особливостях сприйняття сутності КСВ позначилися також масштаб та фінансове становище підприємств. Значна фрагментарність у розумінні громадянами сутності КСВ підтверджує, що сьогодні КСВ ще не стала стратегічною концепцією розвитку підприємств. Багато в чому їй

перешкоджає недосконала законодавча база щодо мотивації здійснювати добровільні соціальні інвестиції.

Результати дослідження свідчать, що соціальні показники впливають на репутацію компанії вдвічі більше, ніж економічні, що у довгостроковій перспективі призведе до збільшення її частки ринку та істотного зростання прибутковості через лояльність споживачів до продукції соціально відповідальної компанії. Перспектива подальших досліджень пов'язана з визначенням ефективності та пріоритетів концепції КСВ в умовах фінансово-економічної кризи.

В умовах необхідності втілення у діяльність підприємства нової концепції, яка передбачає орієнтацію на цінності, забезпечення індивідуальності брендів на ринку та у свідомості споживачів, важливою передумовою успішного функціонування організації на ринку є використання нею концепції КСВ, спрямованої і на власних працівників, і на різних суб'єктів ринку. Концепція сталого розвитку в корпоративних системах зможе охопити такі функціональні завдання, як навчання й тестування персоналу, надання інформації управлінню. Управлінець як професіонал, що використовує системний підхід до прийняття управлінських рішень, потребує отримання чіткої інформації, на якій можуть ґрунтуватися його рішення. Додаткова концепція у корпоративних системах дасть можливість управлінню приймати більш сприятливі рішення для розвитку людства загалом.

Реструктуризація корпоративних систем на сучасних українських підприємствах як процес, що робить безпосередній акцент на концепції сталого розвитку, свідчить про соціальну відповідальність керівників такого підприємства, отже, говорить про їх прагнення поліпшувати економічну, соціальну та екологічну ситуацію в країні та світі загалом.

#### Список літератури:

1. Єсіна О.Г., Лінгур Л.М. Формування соціальних стандартів бізнесу в контексті реструктуризації корпоративних інформаційних систем. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 40. С. 107–111.
2. Воробей В. Аналіз національних стратегій СББ. Пропозиції для Національної стратегії розвитку СББ. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: [http://www.ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Analysis\\_of\\_National\\_CSR\\_Strategies\\_UA\\_.pdf](http://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Analysis_of_National_CSR_Strategies_UA_.pdf) (дата звернення: 20.05.2020).
3. Гайдученко Ю.М., Рядинська І.Д. Корпоративна соціальна відповідальність в українському бізнес-середовищі. *Економіка та управління підприємствами*. 2015. Вип. 15. С. 177–187. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu\\_eko\\_2015\\_15\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_eko_2015_15_20) (дата звернення: 20.05.2020).
4. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. *Соціально відповідальний бізнес* : вебсайт. URL: [http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201310\\_strategiya\\_spriyannya\\_rozvitku\\_svb\\_v\\_ukrayini\\_spilnota\\_svb.pdf](http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201310_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb_v_ukrayini_spilnota_svb.pdf) (дата звернення: 20.05.2020)
5. Компанії, що практикують СББ. *Соціально відповідальний бізнес* : вебсайт. URL: <http://www.svb.org.ua/companies> (дата звернення: 20.05.2020).
6. Цілі сталого розвитку: Україна. *Сайт представництва ООН в Україні*. URL: <http://www.un.org.ua/ua/component/search/?searchword=sustaina&searchphrase=any&ordering=newest&limit=50> (дата звернення: 20.05.2020).
7. Мурашко М.І. Концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 2. С. 114–122. URL: <https://dse.org.ua/arhive/12/11.pdf> (дата звернення: 20.05.2020).

#### References:

1. Yesina O. H., Linhur. L. M. (2019) Formuvannia sotsialnykh standartiv biznesu v konteksti restrukturyzatsii korporatyvnykh informatsiynykh system [Formation of social business standards in the context of restructuring of corporate information systems] *Prychornomorski ekonomichni studii* (electronic journal), no. 40, pp. 107–111. (accessed: 20 May 2020).



2. Vorobey V. (2010). Analiz natsional'nykh stratehiy SVB. Propozytsiyi dlya Natsional'noyi stratehiyi rozvytku SVB [Analysis of national CSR strategies. Proposals for the National CSR Development Strategy]. Available at: [http://www.ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Analysis\\_of\\_National\\_CSR\\_Strategies\\_\\_UA\\_.pdf](http://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Analysis_of_National_CSR_Strategies__UA_.pdf) (accessed: 20 May 2020).
3. Hayduchenko Y.M., Ryadinska I.D. (2015). Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' v ukrayins'komu biznesere-dovyshchi [Corporate Social Responsibility in the Ukrainian Business Environment]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpri-yemstvami* (electronic journal), vol. 15, pp. 177-187. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znphnpu\\_eko\\_2015\\_15\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znphnpu_eko_2015_15_20) (accessed: 20 May 2020).
4. Stratehiia spriannya rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v Ukraini na period do 2020 roku [Strategy to pro-mote the development of corporate social responsibility in Ukraine until 2020]. *Socialno vidpovidalnij biznes* (website). Available at: [http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201310\\_strategiya\\_spriannya\\_rozvytku\\_svb\\_v\\_ukrayini\\_spilno-ta\\_svb.pdf](http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201310_strategiya_spriannya_rozvytku_svb_v_ukrayini_spilno-ta_svb.pdf). (accessed: 20 May 2020).
5. Kompaniyi, shcho praktykuyut' SVB [Companies practicing CSR]. *Socialno vidpovidalnij biznes* (website). Available at: <http://www.svb.org.ua/companies> (accessed: 20 May 2020).
6. Cili stalogo rozvytku: Ukrayina. [Sustainable development goals: Ukraine]. *Sayt predstavnytstva OON v Ukrayini* (website). Available at: <http://www.un.org.ua/ua/what-rio> (accessed: 20 May 2020).
7. Murashko M.I. (2019). Kontseptualni osnovy sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v Ukraini [Conceptual bases of social responsibility of business in Ukraine.] *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika* (electronic journal), no. 2, pp. 114-122. Available at: <https://dse.org.ua/archive/12/11.pdf> (accessed: 20 May 2020).

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-24>  
УДК 658.1:334.716

**Квілінський О.С.**

габілітований доктор економічних наук,  
Інститут розвитку міжнародної співпраці, м. Познань,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6318-4001>

**Kwiliński Aleksy**

Institute for International Cooperation Development, Poznań

## **ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ДІЮЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ**

### **ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF AN OPERATING ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT**

Управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки вимагає не тільки виробничих, економічних, кадрових змін, але й організаційних, для цього проаналізовано діючу організаційну структуру управління підприємства ПрАТ «Кераммаш» та ключових посадових обов'язків персоналу під час формування та виконання замовлення на виробництво продукції. Доведено, що реалізація концепції управління розвитком підприємства в умовах інформаційної економіки не вимагає здійснення суттєвих змін у реорганізації наявної структури управління. На основі проведеного аналізу діючої організаційної структури управління підприємства ПрАТ «Кераммаш» та ключових посадових обов'язків персоналу під час формування та виконання замовлення на виробництво продукції можна зробити висновок, що реалізація концепції управління розвитком підприємства в умовах інформаційної економіки не вимагає здійснення суттєвих змін у реорганізації наявної структури управління.

**Ключові слова:** організаційне забезпечення, управління, розвиток, промислове підприємство, організаційна структура, інформаційна економіка, автоматизація.

Управление развитием промышленного предприятия в условиях информационной экономики требует не только производственных, экономических, кадровых изменений, но и организационных, для этого проанализирована действующая организационная структура управления предприятия ЗАО «Кераммаш» и ключевые должностные обязанности персонала при формировании и выполнении заказа по производству продукции. Доказано, что реализация концепции управления развитием предприятия в условиях информационной экономики не требует осуществления существенных изменений в реорганизации существующей структуры управления. На основе проведенного анализа действующей организационной структуры управления предприятия ЗАО «Кераммаш» и ключевых должностных обязанностей персонала при формировании и выполнении

заказа на производство продукции можно сделать вывод, что реализация концепции управления развитием предприятия в условиях информационной экономики не требует осуществления существенных изменений в реорганизации существующей структуры управления.

**Ключевые слова:** организационное обеспечение, управление, развитие, промышленное предприятие, организационная, информационная экономика, автоматизация.

*The current organizational structure of the management of PJSC "Kerammash" and the key duties of the personnel during the formation and execution of the production order are analyzed. It is proved that the implementation of the concept of management of enterprise development in the conditions of the information economy does not require the implementation of significant changes in the reorganization of the existing management structure. Organizational support for the management of industrial enterprise development in an information economy should include a set of appropriate tools and methods for organizing interaction between individual performers and managers based on appropriate regulations. Management of industrial enterprise development in the information economy requires production, economic, personnel changes and organizational. The main aim is maximizing compliance of the industrial enterprise with the requirements of the information economy to ensure the fullest use of production potential based on market advantages of information economy. It is proposed to provide organizational support for the management of the development of industrial enterprises in the conditions of the information economy to understand the consistency of methods and means of implementing certain measures to formulate a strategy for the development of the enterprise, taking into account the requirements of the information economy in the process of joint operation of managers and executives in the area of distribution of the zone of their responsibilities and responsibilities. The basis of organizational support for the management of the development of an industrial enterprise in the information economy should be the regulatory and legal regulation of the enterprise, taking into account the specifics of its operation in the external environment. Thus, based on the analysis of the current organizational management structure of PJSC "Kerammash" and key responsibilities of staff in the formation and execution of orders for production, we can conclude that the implementation of the concept of enterprise development management in the information economy does not require significant changes in the reorganization of the existing management structure.*

**Key words:** organizational support, management, development, industrial enterprise, organizational structure, information economy, automation.

**Постановка проблеми.** Управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки вимагає не тільки виробничих, економічних, кадрових змін, але й організаційних, спрямованих на максимальне досягнення відповідності промислового підприємства вимогам інформаційної економіки з метою забезпечення найбільш повного використання виробничого потенціалу підприємства на основі використання ринкових переваг інформаційної економіки. Організаційне забезпечення управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки має включати в себе сукупність відповідних засобів та методів організації взаємодії між окремими виконавцями та керівниками на основі відповідного нормативного забезпечення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розроблення організаційного забезпечення управління на промислових підприємствах розглядалися в роботах М.Г. Чумаченко, О.П. Савченко, В.Г. Коренева, В.М. Гриньової, В.В. Рябенко, О.В. Харчишиної, К.М. Ушакова, І.Б. Швець, О.М. Ястремської та ін. [1–10], проте з погляду роботи підприємства в умовах інформаційної економіки залишилися недостатньо опрацьованими. А саме дослідження впливу змін в реорганізації існуючої на підприємстві структури управління в процесі реалізації концепції управління розвитком підприємства. Відкритою залишається проблема досягнення якісного виконання ключових посадових обов'язків персоналу під час формування та виконання замовлення на виробництво продукції в умовах інформаційної економіки.

**Метою статті** є організаційне забезпечення управління розвитком промислового підприємства на прикладі діючої організаційної структури управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під організаційним забезпеченням управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки необхідно розуміти узгодженість методів та засобів здійснення визначених заходів з формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням вимог інформаційної економіки в процесі сумісного функціонування керівників та виконавців у сфері розподілу зони їхніх обов'язків та відповідальності. В основу організаційного забезпечення управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки має бути покладено нормативно-правове регулювання діяльності підприємства з урахуванням специфіки його функціонування в зовнішньому середовищі. Організаційне забезпечення управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки має включати в себе сукупність відповідних засобів та методів організації взаємодії між окремими виконавцями та керівниками на основі відповідного нормативного забезпечення. У склад організаційного забезпечення управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки необхідно додати схему організаційної структури управління підприємства, перелік працівників, посадові інструкції, уніфіковані нормативні документи та інші внутрішні розпорядчі документи.

На етапі реалізації концепції управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки організаційне забезпечення розробляється для вирішення таких стратегічних завдань, як:

- організація роботи персоналу з оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням постійних змін, притаманних інформаційній економіці;

– впровадження нових методів, завдань та функцій управління з модернізації виробничої сфери промислового підприємства згідно з вимогами інформаційної економіки;

– розроблення пропозицій з удосконалення організаційної структури управління відповідно до сформованої стратегії розвитку в умовах інформаційної економіки.

Зупинимося детальніше на питанні організаційної структури управління та її місця в організаційному забезпеченні. За визначенням [1], організаційна структура управління – це система управлінських ланок, що складається з окремих працівників і груп працівників і впорядкована відповідно до місця цих ланок в процесі управління. Елементами організаційної структури є управлінські ланки. Кожен елемент організаційної структури наділений певними повноваженнями і виконує певні обов'язки [1].

Необхідність вдосконалення існуючих організаційних структур управління підприємством постає у разі, коли на підприємстві відбуваються певні зміни в виробничій, кадровій та інших сферах діяльності, внаслідок чого діюча організаційна структура недостатньо покриває всі ланки управління, що знижує ефективність прийнятих управлінських рішень та кількість часу на їх підготовку та обробку [11–16].

Таким чином, під час розроблення організаційного забезпечення управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки першочергового значення набуває дослідження діючої організаційної структури управління підприємством (рис. 1).

У дослідженні організаційної структури управління важливо виокремити її складові елементи та порядок їх взаємодії на основі виконання посадовими інструкціями визначених функцій, прав та обов'язків [17–18]. Проведемо аналіз основних функцій управлінського персоналу ПрАТ «Кераммаш» під час виконання ключових бізнес-процесів підприємства.

Головний бухгалтер. Підпорядковується генеральному директору, контролюється з боку наглядової ради. Відповідає за формування фінансового плану, який на вході операції створюється на основі бюджету підприємства, звітів за попередній рівень доходу, на виході видає готовий документ.

Бухгалтер. Підпорядковується головному бухгалтеру, контролюється з боку заступника директора з комерційних питань. Відповідає за підготовку бухгалтерських документів, в основі яких лежать договори, акти приймання готової продукції. Після обробки вхідних документів бухгалтер на виході операції видає витратні накладні.

Заступник директора з комерційних питань. Підпорядковується генеральному директору, контролюється з боку наглядової ради. Відповідає за підготовку плану продажів. Підготовка плану продажів складається з обробки заступником директора з комерційних питань фінансового плану, регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.2 «Управління плануванням та реалізацією замовлення».

Менеджер комерційного відділу. Підпорядковується заступнику директора з комерційних питань, контролюється з боку генерального директора. Відповідає за:

1. Пошуки замовників на продукцію підприємства. Операція процесу на вході включає в себе план продажів, на виході місячний план роботи менеджера комерційного відділу, регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.2 «Управління плануванням та реалізацією замовлення».

2. Підготовку техніко-комерційної пропозиції. Операція процесу на вході включає висновок головного конструктора проекту про результати аналізу замовлення, на виході – готову техніко-економічну пропозицію, регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.2 «Управління плануванням та реалізацією замовлення».

3. Проведення попередніх перемовин. Операція процесу на вході включає техніко-економічну пропозицію на замовлення продукції підприємства, на виході – готовий проект договору, регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.2 «Управління плануванням та реалізацією замовлення».

4. Підготовку договору. Операція на вході включає проект договору, на виході – договір, регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.2.-1 «Управління договорами».

5. Оформлення акту прийому-передачі. Операція на вході включає акт приймальних випробувань, на виході – акт прийому-передачі, регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.2 «Управління плануванням та реалізацією замовлення».

Головний конструктор проекту (головний технолог). Підпорядковується технічному директору, контролюється з боку генерального директора. Відповідає за:

1. Аналіз вимог замовника, який на вході складається із заявки замовника, на виході – з висновку за результатами аналізу заявки, регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.2 «Управління плануванням та реалізацією замовлення».

2. Підготовку технічних завдань. На вході операції розглядається договір, на виході формується карта замовлення, регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.3 «Управління проектуванням та розробкою».

Провідний інженер проекту. Підпорядковується заступнику проектно-конструкторського відділу, контролюється з боку технічного директора, відповідає за підготовку проектною документації, яка формується з операції процесу на вході карти замовлення, технічного завдання, на виході – готова карта замовлення. Регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.3 «Управління проектуванням та розробкою».

Інженер-технолог. Підпорядковується головному технологу, контролюється з боку начальника виробництва. Відповідає за підготовку технологічної документації. Операція процесу включає на вході аналіз розрахунково-конструкторської документації, на виході готову технологічну документацію. Регламентується внутрішнім стандартом СТП-4.2.3.-03 «Управління ТД (технологічною документацією)».

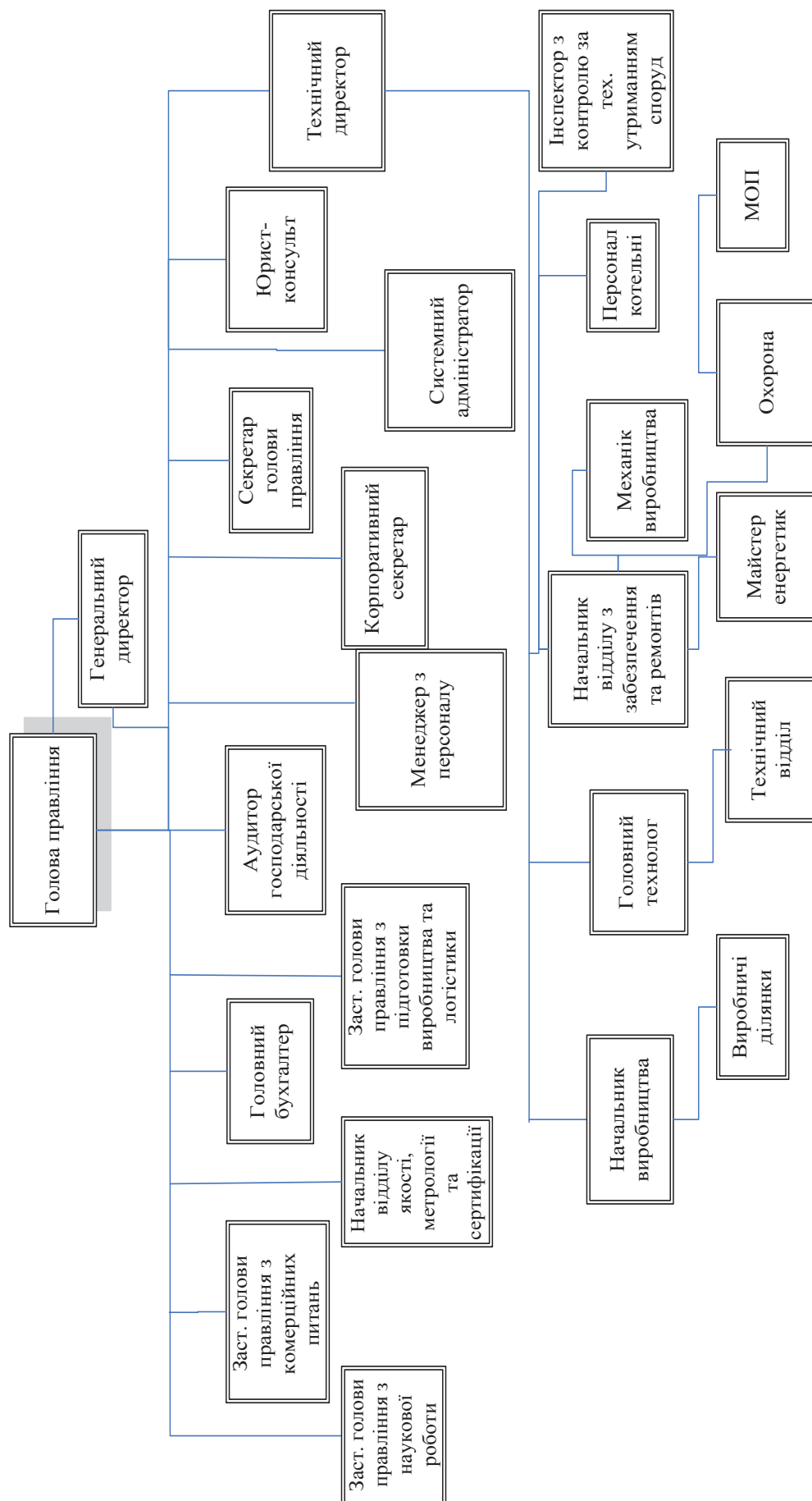


Рис. 1. Схема організаційної структури підприємства ПрАТ «Керамаш»



Економіст відділу матеріально-технічного забезпечення. Підпорядковується начальнику служби підготовки виробництва, контролюється з боку технічного директора. Відповідає за:

1. Операцію процесу пророблення норм витрат. Операція на вході складається з документа про норми витрат матеріалу, на виході видається рахунок на закупку. Регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.4.-01 «Закупки комплектуючих та матеріалів, транспортних послуг».

2. Операцію процесу закупки матеріалів та комплектуючих. Операція на вході включає рахунок на оплату, на виході – договір на закупку, приходні бухгалтерські документи. Регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.4.-01 «Закупки комплектуючих та матеріалів, транспортних послуг».

Менеджер зовнішньоекономічної діяльності. Підпорядковується начальнику служби підготовки виробництва, контролюється з боку генерального директора. Відповідає за операцію процесу митне оформлення. На вході операція включає товарно-супровідні документи, на виході вантажно-митну декларацію. Регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.4.-01/1 «Митне оформлення експортно-імпортних вантажів».

Контролер відділу технічного контролю. Підпорядковується заступнику директора з якості, контролюється з боку головного бухгалтера. Відповідає за процес вхідного контролю товарно-матеріальних цінностей. На вході операція складається з накладних, сертифікатів якості, на виході – документ із відміткою про проходження контролю та висновки про брак. Регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.4.3 «Організація вхідного контролю комплектуючих та матеріалів».

Комірник. Підпорядковується начальнику служби виробництва, контролюється з боку головного бухгалтера. Відповідає за:

1. Операцію процесу організація обліку матеріалів. На вході операція включає накладні з відміткою про вхідний контроль, на виході приймається на баланс підприємства. Регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.5.5 «Управління матеріальними складами».

2. Операцію процесу організація зберігання матеріалів. На вході операція включає накладні з відміткою про вхідний контроль, на виході – товарна бірка. Регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.5.5 «Управління матеріальними складами».

3. Операцію процесу видачі товарно-матеріальних цінностей у виробництво. На вході операція включає норми витрат матеріалів (вимоги), на виході списання матеріалів в виробництво. Регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.5.5 «Управління матеріальними складами».

Комплектувальник. Підпорядковується майстру збірної ділянки, контролюється з боку начальника виробництва. Відповідає за операцію процесу комплектація готового обладнання, яка на вході включає в себе розрахунково-конструкторську документацію, на виході – відмітку в технологічній документації. Регла-

ментується внутрішнім стандартом СТП-7.5.1 «Управління процесом виробництва обладнання. Контроль виробничого процесу».

Інженер-конструктор. Підпорядковується заступнику проектно-конструкторського відділу, контролюється з боку заступника директора з якості. Відповідає за:

1. Операцію процесу підготовки експлуатаційної документації. На вході операція включає протокол приймально-здавальних випробувань, на виході – комплект експлуатаційної документації. Регламентується внутрішнім стандартом СТП-4.2.3-02 «Управління проектно-конструкторською документацією».

2. Операцію процесу гарантійного обслуговування. На вході операція включає звернення замовника, на виході – акт усунення невідповідностей. Регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.5.1.-12 «Гарантійне та сервісне обслуговування».

3. Операцію процесу сервісного обслуговування. На вході операція включає договір на сервісне обслуговування, на виході – акт виконання сервісного обслуговування. Регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.5.1.-12 «Гарантійне та сервісне обслуговування».

Майстер ділянки зборки. Підпорядковується начальнику виробництва, контролюється з боку провідного інженера з якості. Відповідає за:

1. Операцію процесу підготовки пакувальних листів, що на вході включає відвантажувальну відомість, на виході – пакувальні листи. Регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.5.1 «Управління процесом виробництва обладнання. Контроль виробничого процесу».

2. Операцію процесу організація відвантаження готових виробів. На вході операція включає акт приймання готової продукції, на виході – товарно-транспортну накладну. Регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.5.1 «Управління процесом виробництва обладнання. Контроль виробничого процесу».

Заступник директора з якості. Підпорядковується генеральному директору, контролюється з боку внутрішнього аудиту з господарської діяльності. Відповідає за операцію процесу підготовки дозвільних документів (сертифікати відповідності, дозволи на застосування, експертизи), яка на вході включає нормативно-законодавчі вимоги та план виробництва, на виході – комплект дозвільних документів. Регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.5.-01 «Випробування готових виробів», СТП-7.3. «Управління проектуванням та розробкою».

Інженер із впровадження нової техніки. Підпорядковується начальнику виробництва, контролюється з боку технічного директора. Відповідає за операцію процесу організація шеф-монтажних робіт, що на вході включає договір, повідомлення про готовність до шеф-монтажних робіт від замовника, на виході – акт приймання з монтажу в наладку. Регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.5.-11 «Організація шеф-монтажних та пуско-налагоджувальних робіт».

Керівник групи пуско-налагоджувальних робіт. Підпорядковується технічному директору, контролюється з боку заступника директора з комерційних

питань. Відповідає за операцію організацію пуско-наладжувальних робіт, що на вході включає акт приймання з монтажу в наладку, на виході – акт пуско-наладжувальних робіт. Регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.2 «Управління плануванням та реалізацією замовлення».

Аудитор господарської діяльності. Підпорядковується генеральному директору, контролюється з боку наглядової ради підприємства. Відповідає за:

1. Операцію процесу аналізу виконання замовлення. На вході операція включає карту виконання замовлення, на виході – звіт про стан виконання замовлення. Регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.2 «Управління плануванням та реалізацією замовлення».

2. Операцію процесу аналізу ефективності замовлення. На вході операція включає документ про фактичну калькуляцію, на виході – документ про рішення управління. Регламентується внутрішнім стандартом СТП-7.2 «Управління плануванням та реалізацією замовлення».

**Висновки.** Таким чином, на основі проведеного аналізу діючої організаційної структури управління підприємства ПрАТ «Керамаш» та ключових посадових обов'язків персоналу під час формування та виконання замовлення на виробництво продукції можна зробити висновок, що реалізація концепції управління розвитком підприємства в умовах інформаційної економіки не вимагає здійснення суттєвих змін у реорганізації існуючої структури управління.

### Список літератури:

1. Чумаченко Н.Г., Савченко А.П., Коренев В.Г. Проектирование организационных структур управления производством: моногр. Київ: Наукова думка, 1979. С. 258.
2. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: моногр. Харків: ХДЕУ, 2003. С. 324.
3. Рябенко В.В. Організація механізму управління формуванням стратегічного потенціалу підприємств харчової промисловості. Стратегія економічного розвитку України. 2014. № 34. С. 82–86.
4. Макаренко М. В. Технологія управління конкурентоспроможністю підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2010. №4. С.114–119.
5. Колот В.М., Надивайко А.П. Економіка підприємства: підруч. за заг. ред. С.Ф. Покропивного. 3-тє, без змін. Київ: КНЕУ, 2006. С. 528.
6. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. С. 290.
7. Наумова О. Вдосконалення організації інноваційної діяльності персоналу в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Україна: аспекти праці. 2010. № 4. С. 47–51.
8. Ушаков К.М. Источник сопротивления – организационная культура. Директор школы. 2002. № 7. С. 3–7.
9. Швець І.Б., Шульгіна Т.С. Вплив посадових повноважень на формування чисельності управлінського персоналу. Науковий журнал економіка та право. 2012. № 1 (32). С. 13–17.
10. Ястремська О.М., Яковенко К.В., Томах В.В. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств: монографія. Харків: ХНЕУ, 2009. С. 328.
11. Kwilinski A. Mechanism of modernization of industrial sphere of industrial enterprise in accordance with requirements of the information economy. Marketing and Management of Innovations. 2018. № 4. P. 116–128. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-11>.
12. Kwilinski A. Development of industrial enterprise in the conditions of formation of information economics. Thai Science Review. 2017. Autumn 2017. P. 85 – 90. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1414236>.
13. Kwilinski A. Mechanism of formation of industrial enterprise development strategy in the information economy. Virtual Economics. 2018. № 1(1). P. 7–25. [https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(1)).
14. Kwilinski A. Mechanism for assessing the competitiveness of an industrial enterprise in the information economy. Research Papers in Economics and Finance. 2018. № 3(1). P. 7–16. <https://doi.org/10.18559/ref.2018.1.1>.
15. Kwilinski A. Trends of development of the information economy of Ukraine in the context of ensuring the communicative component of industrial enterprises. Economics and Management. 2018. № 1(77). P. 64–70.
16. Kwilinski, A., Dalevska, N., Kravchenko, S., Hroznyi, I., Kovalenko I. Formation of the entrepreneurship model of e-business in the context of the introduction of information and communication technologies. Journal of Entrepreneurship Education. 2019. № 22 (Special Issue 1: Entrepreneurship: Investment and Innovation). С. 1528-2651-22-S1-337: 1–7.
17. Lakhno, V., Malyukov, V., Bochulia, T., Hipters, Z., Kwilinski, A., Tomashevskaya, O. Model of managing of the procedure of mutual financial investing in information technologies and smart city systems. International Journal of Civil Engineering and Technology. 2018. № 9(8). С. 1802–1812. URL: [http://www.iaeme.com/MasterAdmin/UploadFolder/IJCIET\\_09\\_08\\_181/IJCIET\\_09\\_08\\_181.pdf](http://www.iaeme.com/MasterAdmin/UploadFolder/IJCIET_09_08_181/IJCIET_09_08_181.pdf) (дата звернення 18.09.2018). (дата звернення: 18.09.2018)
18. Tkachenko V. Kwilinski A., Korystin O., Svyrydiuk N., Tkachenko I. Assessment of information technologies influence on financial security of economy. Journal of Security and Sustainability. 2019. № 8(3). С. 375–385. Режим доступу: [https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.3\(7\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.3(7)) (дата звернення 13.06.2019).

References:

1. Chumachenko, NG, Savchenko, AP, Korenev, VG (1979) *Proektyrovanye orhanyzatsyonnykh struktur upravleniya proyzvodstvom: monohr* [Design of organizational structures of production management: a monograph]. Kiyv: Naukova dumka, 258.
2. Grineva, VM, Popov, OE (2003) *Orhanizatsiino-ekonomichni osnovy formuvannia systemy korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini: monohr* [Organizational and economic bases of corporate governance system formation in Ukraine: monograph]. Kharkiv: KhDEU, p. 324.
3. Ryabenko, VV (2014). *Orhanizatsiia mekhanizmu upravlinnia formuvanniam stratchichnoho potentsialu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti* [Organization of the mechanism of management of formation of strategic potential of the enterprises of the food industry]. *Strategy of economic development of Ukraine*, no. 34, pp. 82–86.
4. Makarenko, MV (2010) *Tekhnolohiia upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Technology of enterprise competitiveness management]. *Current economic problems*, no. 4,1, pp. 14–119.
5. Kolot, VM, Nadivayko, AP (2006). *Ekonomika pidpriemstva: pidruch* [Economics of the enterprise: textbook. for general ed. S.F. Pokropivnogo. 3rd, no change]. Kiyv: KNEU, p. 528.
6. Harchishina, O.V. (2011) *Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti: monohrafiia* [Formation of organizational culture in the management system of food industry enterprises: monograph]. Zhytomyr: ZhSU Publishing House. I. Franko, p. 290.
7. Naumova, O. (2010). *Vdoskonalennia orhanizatsii innovatsiinoi diialnosti personalu v konteksti pidvyshchenia konkurentospromozhnosti pidpriemstva* [Improving the organization of innovative activities of staff in the context of increasing the competitiveness of the enterprise.] *Ukraine: aspects of work*, no. 4, pp. 47–51.
8. Ushakov, KM (2002). *Ystochnyk soprotivleniia – orhanyzatsionnaia kultura. Dyrektor shkoli* [The source of resistance is organizational culture. School principal], no. 7, pp. 3–7.
9. Shvets, IB, Shulgina, TS (2012). *Vplyv posadovykh povnovazhen na formuvannia chyselnosti upravlinskoho personalu* [Influence of official powers on the formation of the number of management staff]. *Scientific journal of economics and law*, no 1 (32), pp. 13–17.
10. Yastremskaya, OM, Yakovenko, KV, Tomakh, VV (2009) *Orhanizatsiine zabezpechennia yakosti trudovoi diialnosti kerivnykiv promyslovykh pidpriemstv: monohrafiia* [Organizational quality assurance of labor activity of heads of industrial enterprises: monograph]. Kharkiv: KhNEU, p. 328.
11. Kwilinski, A. (2018). Mechanism of modernization of industrial sphere of industrial enterprise in accordance with requirements of the information economy. *Marketing and Management of Innovations*, no. 4, pp. 116–128. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-11>
12. Kwilinski, A. (2017). Development of industrial enterprise in the conditions of formation of information economics. *Thai Science Review*, Autumn, pp. 85 – 90. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1414236>.
13. Kwilinski, A. (2018). Mechanism of formation of industrial enterprise development strategy in the information economy, *Virtual Economics*, no. 1(1), 7-25. [https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(1)).
14. Kwilinski, A. (2018). Mechanism for assessing the competitiveness of an industrial enterprise in the information economy. *Research Papers in Economics and Finance*, no. 3(1), 7–16. <https://doi.org/10.18559/ref.2018.1.1>.
15. Kwilinski, A. (2018). Trends of development of the information economy of Ukraine in the context of ensuring the communicative component of industrial enterprises. *Economics and Management*, no. 1(77), 64–70.
16. Kwilinski, A., Dalevska, N., Kravchenko, S., Hroznyi, I., Kovalenko I. (2019). Formation of the entrepreneurship model of e-business in the context of the introduction of information and communication technologies. *Journal of Entrepreneurship Education*, № 22 Special Issue 1: *Entrepreneurship: Investment and Innovation*, 1528-2651-22-S1-337: 1-7.
17. Lakhno, V., Malyukov, V., Bochulia, T., Hipters, Z., Kwilinski, A., Tomashevska, O. (2018). Model of managing of the procedure of mutual financial investing in information technologies and smart city systems. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, no. 9(8), 1802-1812. [http://www.iaeme.com/MasterAdmin/UploadFolder/IJCIET\\_09\\_08\\_181/IJCIET\\_09\\_08\\_181.pdf](http://www.iaeme.com/MasterAdmin/UploadFolder/IJCIET_09_08_181/IJCIET_09_08_181.pdf) (date of application 18.09.2018).
18. Tkachenko, V., Kwilinski, A., Korystin, O., Svyrydiuk, N., Tkachenko, I. (2019) Assessment of information technologies influence on financial security of economy. *Journal of Security and Sustainability*, no. 8(3), 375–385. [https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.3\(7\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.3(7)) (date of application 13.06.2019).

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-25>  
УДК 338.43

**Ліпич Л.Г.**

доктор економічних наук, професор,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки  
**Хілуха О.А.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки  
**Кушнір М.А.**

кандидат економічних наук, старший викладач,  
Український католицький університет

**Lipych Liubov, Khilukha Oksana**

Lesya Ukrainka East European National University

**Kushnir Myroslava**

Ukrainian Catholic University

### **КОУЧИНГ ЯК ФОРМА РОЗВИТКУ «М'ЯКИХ» КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

### **COACHING AS A FORM OF DEVELOPMENT OF "SOFT" COMPETENCIES OF ENTERPRISE EMPLOYEES**

*Визначаючи професійну ефективність працівника, слід враховувати фактори, що впливають на належне виконання ним завдань, зокрема «м'які» компетентності. Їх можна розглядати як можливість установа зв'язку між знанням і ситуацією, як здатність знайти, виявити процедуру (знання і дію), що підходить для розв'язання проблеми. У статті обґрунтовано, що коучинг – це система реалізації соціального, особистісного та творчого потенціалів учасників процесу навчання з метою отримання максимального результату. Реалізація коучингу передбачає три етапи: до впровадження, безпосередньо реалізацію та післяреалізаційний період. На початковому етапі проводиться аналіз потреб у розвитку персоналу та об'єктивна оцінка працівників, які його потребують. На другому етапі впровадження коучингу формуються відносини та проводиться навчання безпосередньо з клієнтом під час тренерських сесій та між ними. Останній етап процесу впровадження коучингу – це перевірка ефективності в контексті досягнення цілей.*

**Ключові слова:** «м'які» компетентності, коучинг, види «м'яких» компетентностей, етапи впровадження коучингу, коуч, «клієнт».

*Определяя профессиональную эффективность работника, следует учитывать факторы, влияющие на надлежащее исполнение им задач, в частности, «мягкие» компетентности. Их можно рассматривать как возможность установления связи между знанием и ситуацией, как способность найти, выявить процедуру (знание и действие), подходящую для решения проблемы. В статье обосновано, что коучинг – это система реализации социального, личностного и творческого потенциалов участников процесса обучения с целью получения максимального результата. Реализация коучинга предусматривает три этапа: до внедрения, непосредственную реализацию и послереализационный период. На начальном этапе проводится анализ потребностей в развитии персонала и объективная оценка работников, которые в нем нуждаются. На втором этапе внедрения коучинга формируются отношения и проводится обучение непосредственно с клиентом во время тренерских сессий и между ними. Последний этап процесса внедрения коучинга – это проверка эффективности в контексте достижения целей.*

**Ключевые слова:** «мягкие» компетентности, коучинг, виды «мягких» компетенций, этапы внедрения коучинга, коуч, «клиент».

*Enterprise development activities should take into account different vectors of human resources. This will ensure a high level of efficiency in general and the professional efficiency of the employee in particular. Determining the professional efficiency of the employee should take into account the factors that affect the proper performance of tasks. Among them, the most important place is occupied by "soft" competencies. "Soft" competence reveals the degree of involvement of the individual in active activities, the ability to effectively solve problem situations, while mobilizing knowledge, skills, experience, values. It can be seen as an opportunity to establish a connection between knowledge and the situation, as the ability to find, identify procedures (knowledge and action) that are suitable for solving the problem. The article substantiates that coaching is a system of realization of social, personal and creative potentials of participants of the learning process in order to obtain the maximum result. The task of coaching is to strengthen the "client" and support him in the implementation of planned changes based on their own achievements, conclusions and resources. The implementation of coaching involves three stages: before implementation, direct implementation and after the implementation period. At the initial stage, an analysis of staff development needs and an objective assessment of employees who need it. In the second stage of coaching implementation, relationships are formed and training is conducted directly with the client during and between coaching sessions. The last stage of the coaching implementation process is to test the effectiveness in the context of achieving the goals. Employees who may be involved in the training must show a desire, otherwise the process will be ineffective. It all depends on the client, and the coach only determines the direction of development and provides the desired results. Surveys on the implementation of coaching at the state enterprise "Lutsk*



*Motor Repair Plant” showed that this is a method that can be used. The company cares about the development of employees, but uses standard methods and focuses on obtaining specific professional knowledge. Respondents stated that they were open to using the new method, despite the lack of skills to use it.*

**Key words:** “soft” competencies, coaching, types of “soft” competencies, stages of coaching implementation, coach, “client”.

**Постановка проблеми.** Нині людський капітал є найважливішим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства і ключовим ресурсом, що впливає на досягнення його бізнес-цілей. У цьому контексті важливим є розвиток працівників, і головним чином розвиток їхніх «м'яких» компетентностей (“soft skills”), тобто готовності виконувати конкретні завдання, уміння працювати в команді, витривалість, здатність переконувати або йти на компроміс та приймати ефективні рішення. Слід також зазначити, що результати досліджень, які проведені в Гарвардському університеті та в Стенфордському дослідному інституті, свідчать про те, що професійна успішність завдяки «твердим» компетентностям (“hard skills”) становить лише 15 %, тоді як «м'яких» (“soft skills”) визначається у 85% [1]. Ці компетентності набуваються та розвиваються через усвідомлення необхідності зміни власної поведінки, здобуття досвіду та поглиблення знань і вмінь. Один із методів розвитку «м'яких» (“soft skills”) компетентностей працівників є коучинг. Це порівняно молодий метод, маловідомий в Україні, але, як свідчить зарубіжний досвід, досить ефективний.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми коучингу досліджувались у працях таких зарубіжних науковців, як Т. Голві, М. Джей, Р. Ділтс, Г. Кимсі-Хаус, М. Ландсберг, О. Огнев, О. Самольянов, Ф. Сендал, А. Сорокоумов, Е. Стак, Л. Уїтворт, Дж. Уїтмор. Дослідження цих авторів містять методи застосування коучингу, способи реалізації коучингової взаємодії, окремі аспекти з оцінювання елементів коучингу. Серед вітчизняних науковців можемо виокремити праці таких учених, як Е. Денисенко, Ю. Кравченко, Л. Круглова, О. Кузьміна, В. Кулик, М. Нагара, Г. Назарова, І. Петровська, М. Таран, Н. Чухрай та інші. У їхніх роботах висвітлено трактування коучингу, особливості його застосування, рекомендації щодо розвитку потенціалу працівників із застосуванням коучингу. Проте питання коучингового процесу та його ролі у структурі управління персоналом, принципи коучингу у роботі коуча для підвищення ефективності управління та компоненти коучингу потребують додаткових досліджень.

**Метою статті** є визначення можливостей впровадження коучингу як методу розвитку «м'яких» компетентностей працівників на українських підприємствах. Досягнення цієї мети передбачає:

- визначення сутності та видів «м'яких» компетентностей в аспекті їхнього впливу на ефективність підприємства;
- характеристики методу коучингу: сутність, види, процес упровадження та ефективність;
- проведення опитування, що дає змогу оцінити компетентності та потенціал майбутніх коучів.

Запропонована методологія дає змогу визначити «м'які» компетентності, що можна розвинути за допомогою цього методу, а також ідентифікувати менеджерів, які мають найбільшу схильність бути наставниками.

**Виклад основного матеріалу.** Процеси, що відбуваються як всередині підприємства, так і за його межами, та більш потужне використання знань під час управління людськими ресурсами сприяли зміні функціонування та важливості людських ресурсів. Інвестиції в людський капітал як джерело розвитку знань, умінь і навичок стали особливо важливими для успіху як одного підприємства, так і їхніх об'єднань, створених як на місцевому, національному, так і на міжнародному рівнях. Перспективний та креативний людський капітал можна ефективно використовувати, і це принесе очікувані результати [2, с. 20–23].

Ефективність працівників, яку можна визначити як «здатність до досягнення запланованих результатів, використовуючи наявні ресурси», є одним із елементів ефективності підприємства та важливою умовою його розвитку [3, с. 17].

Серед широкого спектру видів ефективної діяльності підприємства, що визначають різні напрями перспектив його розвитку, таких як ресурси, структура та процеси, інформація, знання та компетентності, мотивація та якість життя, такі як: знання і компетентності, мотивація та якість життя, стосуються людських ресурсів. Тому діяльність із розвитку підприємства повинна враховувати різні вектори їхнього функціонування, що забезпечить високий рівень ефективності підприємства загалом та професійну ефективність працівника зокрема.

Намагаючись дати відповідь на питання, що визначає професійну ефективність працівника, насамперед слід враховувати фактори, що впливають на належне виконання завдань, серед яких найважливіше місце займають його «м'які» компетентності.

Сутність «м'яких» компетентностей ідентифікується багатьма визначеннями, представленими в науковій літературі з цієї теми, в яких вони найчастіше стосуються безпосередньо комунікаційних та організаційних аспектів роботи працівника та підприємства загалом.

В основі концепції «м'яких» компетентностей лежить ідея виховання компетентного працівника, який не лише має необхідні знання, професіоналізм, але й уміє діяти адекватно у відповідних ситуаціях, застосовуючи ці знання, бере на себе відповідальність за певну діяльність. В умовах конкуренції основними пріоритетами фахівця стосовно «м'яких» компетентностей з'являються вміння пристосовуватися до швидких змін і нових потреб ринку праці, бути освіченим щодо інформації, уміти її аналізувати, активно діяти, швидко приймати рішення й навчатися упродовж всього життя [4].

На думку зарубіжних дослідників, «м'яка» компетентність персоналу – це набір моделей професійної поведінки, яку працівник повинен використовувати у межах своєї посади, що дає можливість кваліфіковано проводити діяльність та компетентно виконувати свої завдання і функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній діяльності; це основна характеристика людини, яка може бути мотивом, рисою характеру, навичкою, уявленням про самого себе, соціальною роллю; це сукупність знань, навичок і особистих якостей, що дає змогу вирішувати поставлене завдання (чи набір завдань) [5, 6].

Немає єдиного переліку «м'яких» компетентностей. Так, провідні фахівці компанії “Microsoft” провели дослідження, де на вершині списку для ТОП-60 найбільш оплачуваних професій визначили ораторські та комунікативні здібності, володіння офісними програмами, створення презентацій, менеджмент проєктів та високий рівень самоорганізації. Спеціалістами Британської платформи інтернет-навчання “Skills You Need” виділено персональні навички (тайм-менеджмент, саморозвиток, управління емоціями та навіть організація харчування, догляду за тілом, спортивних тренувань, ефективного сну), інтерперсональні (комунікація, робота у команді, ведення переговорів, конфлікт-менеджмент), лідерські здібності, проведення презентацій, а також письменницьку майстерність і базові математичні знання [7].

Р. Вуд і Т. Пейн до найбільш поширених компетентностей фахівців сучасних організацій відносять орієнтацію на досягнення результату, розуміння бізнесу, орієнтацію на клієнта, вирішення проблем, планування й організації, лідерство, вміння працювати в команді, комунікації і встановлення відносин, аналітичний підхід [8].

На Світовому Економічному Форумі в Давосі було визначено топ-10 «м'яких» компетентностей, які актуалізуються в умовах інклюзивного розвитку світового господарства і в яких будуть зацікавлені компанії найближчими роками. Це прийняття рішень та вирішення складних проблем, критичне мислення, креативність, управління талантами, комунікація з іншими, емоційне сприйняття, орієнтація на послуги, когнітивна гнучкість [7].

Сьогодні тільки та особистість може повноцінно діяти у суспільстві, яка здатна зробити самостійний вибір, прийняти самостійне рішення. Ці та інші обставини соціального функціонування людини зумовлюють потребу в оволодінні сучасними компетентностями, які дають можливість реалізувати в житті пізнавальний, духовно-моральний, творчий, комунікативний та естетичний потенціали розвитку особистості. «М'яка» компетентність розкриває міру включеності індивіда в активну дію, здатність ефективно розв'язувати проблемну ситуацію життя, мобілізуючи при цьому знання, уміння, досвід, цінності. Вона не зводиться ні до знань, ні до навичок; її можна розглядати як можливість установлення зв'язку між знанням і ситуацією, як здатність знайти, виявити процедуру (знання і дію), що підходять для розв'язання проблеми [9, с. 102–103].

На основі різних визначень у широкому сенсі «м'які» компетентності можна розуміти як своєрідну схильність працівника з погляду знань, умінь та навичок, до виконання професійних завдань на рівні, очікуваному роботодавцем, який визначає його «компетентною особою», яка готова здійснювати конкретну діяльність, приймати рішення тощо» [3, с. 11]. Вони змінюються з досвідом працівника та його професійним і життєвим розвитком, тобто вони не є постійними характеристиками. Насправді дуже важко визначити, хто і якою «м'якою» компетентністю володіє. Така ідентифікація є складним процесом, який потребує відповідних досліджень.

Коучинг нині є однією з найбільш часто використовуваних сучасних форм розвитку працівників. Теоретичними засадами коучингу є основні засади гуманістичної та екзистенційної психології, згідно з якими кожна людина від природи є творчою, цілісною особистістю, вона безмежно талановита і має величезний потенціал, який гальмується внутрішніми та зовнішніми чинниками та не реалізується в особистісному і професійному житті повною мірою. У зв'язку з цим основним завданням коучингу є розкриття та найбільш повна реалізація внутрішнього потенціалу особистості, розвиток її здібностей і талантів у різних сферах життя та насамперед максимізація професійної продуктивності підсилення ефективності її функціонування як самостійного творця, члена команди та підприємства загалом [10; 11; 12; 13; 14]. Коучинг розуміється як метод та інструмент особистісного та професійного розвитку, а завдання коуча полягає у виявленні в людині найкращого, навчанні її самостійно ефективно використовувати свій потенціал. У зв'язку з цим у більшості визначень коучинг – система реалізації соціального, особистісного та творчого потенціалів учасників процесу навчання з метою отримання максимально можливого ефективного результату. Так, Л. Уїтворт, Г. Кімсі-Хаус, Ф. Сендал вважають, що коучинг є свідомим створенням відносин, спрямованих на те, щоб людина самостійно просувалася до самореалізації, ефективно діяла та вчилася новому протягом усього життя [13]. Р. Ділтс розглядає коучинг як процес, під час якого окремим людям і цілим колективам допомагають діяти продуктивно та максимально реалізовувати свої здібності. Він передбачає розкриття і використання сильних рис особистості, допомогу їй у подоланні особистих бар'єрів і обмежень та досягненні кращих результатів, а також підвищення її результативної роботи в команді [15]. У свою чергу Т. Голві зводить коучинг до реалізації двох завдань: максимізації потенціалу особистості; усунення внутрішніх і зовнішніх перешкод її розвитку [10]. Тобто коучинг – це інтерактивний навчальний процес, що використовує методи, пов'язані з психологічним впливом, з метою імплементації процесу прийняття рішень для задоволення потреб та допомоги окремим працівникам чи підприємствам загалом прискорити темп свого розвитку та підвищити ефективність досягнення мети. За-

вдання коучингу – зміцнити «клієнта» та підтримати його у здійсненні запланованих змін на основі власних досягнень, висновків та ресурсів.

Використовуючи різні критерії, можна виокремити такі види коучингу (табл. 1).

Реалізація коучингу – це процес, який можна розділити на три етапи: до його впровадження, безпосередня реалізація та післяреалізаційний період.

Найважливішим питанням на початковому етапі впровадження цього процесу є аналіз потреб у розвитку персоналу в аспекті досягнення цілей підприємства та об'єктивна оцінка працівників, які його потребують [16, с. 42]. Важливо також розробити план коучингу, який повинен включати: цілі, спосіб реалізації, часові рамки (початок та кінець) та періодичність зустрічей з коучем. Ключовим на цьому етапі є генерування ідей, які сприятимуть досягненню цілей та їх рейтингування за пріоритетністю [17, с. 96–99].

Наступним етапом впровадження коучингу є побудова відносин та робота безпосередньо з клієнтом під час тренерських сесій та між ними. Учасник повинен виконувати завдання незалежно від мети, яку він собі поставив, вникати в конкретні ситуації, спостерігати як інші справляються із виконанням завдань, отримують знання та сприймають інформацію [18, с. 80–88]. Дуже важливими в роботі тренера є навички активного слухання, задавання влучних питань, підвищення довіри, похвала, конструктивна критика, створення почуття безпеки, планування та встановлення цілей, зосередження уваги на їх досягненні, створення умов для зворотного зв'язку, надання порад, коментарів, похвала тощо. Також важливим є відкритість та повага до інших.

Останній етап процесу впровадження коучингу – це перевірка ефективності в контексті досягнення цілей.

Це час, коли «клієнт» розповідає про свої враження від навчання та співпраці з тренером, він підсумовує свою діяльність, а також вирішує, завершити чи продовжити коучинг [18, с. 80–88]. Однак визначення ефективності коучингу – непросте завдання, особливо якщо ви хочете визначити ефективність окремих працівників і імплементувати їхню роботу в результати бізнесу.

Для оцінки ефективності коучингу використовують модель Д. Кіркпатрика, її модифіковану версію – модель Філіпса, модель CIPP (context, input, process, product – контекст, вхід, процес, ефект), розроблену Д.Л. Стаффлебеама (Stufflebeama), модель Р. Брінкерхоффа, яку він називає «методом успішних випадків» тощо.

Однак легітимності лише фінансової оцінки коучингу недостатньо. Тому кожна із зазначених моделей суттєву увагу приділяє оцінці коучингу, отриманій завдяки відгукам осіб, безпосередньо залучених до цього процесу.

Для визначення доцільності впровадження коучингу нами проведено опитування працівників державного підприємства «Луцький ремонтний завод «Мотор», яке постійно оновлює кадри, шляхом залучення молодих працівників. Їхні «м'які» компетентності планується підвищити завдяки коучингу. Під час застосування коучингу слід імплементувати особливості таких його видів:

- персонального, оскільки суб'єктом програми буде окремий працівник;
- професійного, орієнтованого на бізнес-цілі підприємства;
- внутрішнього, тому що ним буде керувати представник підприємства;
- організаційного, зумовленого розмірами підприємства;

Таблиця 1

## Класифікація коучингу

Ознака	Види
За суб'єктом	Персональний Груповий
За видом діяльності	Особистий, професійний, навчальний, медичний, духовний тощо
Коуч (тренер)	Зовнішній (коуч є запрошеною особою) Внутрішній (коуч працівник підприємства)
Вид підприємства, для якого здійснюють коучинг	Велике Середнє Мале Міні підприємство
Професійний рівень суб'єкта навчання (коуча)	Менеджер вищого рівня Лінійний менеджери
Етап професійної кар'єри суб'єкта навчання (клієнта)	Розвиток професійної кар'єри менеджера Підготовка до лідерства Зміна кар'єрного шляху Розвиток працівників, які визначають майбутнє підприємства
За статеві-віковими характеристиками суб'єктів навчання	Чоловіки Жінки Літні працівники
За методами навчання	На основі доведень, психологічні напрямки, соціальні науки
За формою навчання	Стаціонарний Он-лайн навчання (дистанційний)

Джерело: власне напрацювання

Оцінка рівня компетентностей

Рівень компетентності	Дуже низький	Низький	Задовільний	Високий	Дуже високий
Оцінка	2	3	6	5	6

Джерело: власні спостереження

– такого, що забезпечує розвиток працівників, які визначатимуть майбутнє підприємства;  
– стаціонарним за формою навчання.

Підвищення ефективності використання цього методу та досягнення запланованих результатів у майбутньому потребує відповіді на такі питання:

1. Чи працівники прагнуть використовувати цей метод?

2. Яка роль «м'яких» компетентностей у командній роботі?

3. Який загальний рівень професійних компетентностей працівників, що охоплені коучингом?

4. Які компетентності можна було б розвинути, використовуючи метод коучингу?

5. Чи керівники підрозділів, в яких працюють працівники, що будуть задіяні в коучингу, дбають про підвищення рівня «м'яких» компетентностей своїх підлеглих?

6. Який загальний рівень характеристик (схильностей) коуча притаманний потенційним тренерам цього підприємства?

7. Який менеджер має найбільшу схильність стати тренером?

8. Хто з менеджерів готовий стати коучом ?

В опитуванні взяли участь двадцять чотири особи: дванадцять потенційних учасників навчального процесу та дванадцять їх наставників.

Усі опитані (24 особи) визнали коучинг відносно новим і маловідомим методом підвищення «м'яких» компетентностей. Серед менеджерів семеро підтримують використання цього методу (2 – безумовно так, 5 – скоріше так), четверо не визначилися, і один працівник чітко заявив, що не хотів би його використання. Навпаки, молоді співробітники («клієнти») висловлювали більшу готовність до коучингу – четверо відповіли однозначно «так», шість – «скоріше так», і лише двоє – «важко сказати».

Рівень професійної компетентності для роботи в команді важливий для всіх опитаних. Серед молодих співробітників дев'ятеро сказали, що так, двоє – швидше «так». З іншого боку, троє наставників відповіли, що «безумовно так», і семеро, що «скоріше так».

Перед проведенням коучингу керівники підприємства оцінили загальний рівень «м'яких» компетентностей потенційних коучів. Шкалу рейтингу наведено в табл. 2.

Найвище оцінили компетентності керівника відділу з управління якістю (4,5), керівника цеху з виготовлення запасних частин (4,4) та спеціаліста з некомерційних закупівель (4,4). Найнижче були оцінені компетентності головного фахівця з питань комерційних продажів

(3,6), головного фахівця із юридичних питань (3,7) та керівника енергомеханічного цеху (3,9). Інші працівники отримали 4,2 та 4,0 балів.

Паралельно через анкетування проводилася оцінка компетентностей клієнтів коучингу, яка засвідчила їхню високу відповідальність та серйозність намірів. Найнижчу оцінку отримали такі характеристики їхніх компетентностей, як: творчість (3,4), наполегливість (3,5) та вміння реагувати на стрес (3,7).

Відповіддю на потреби розвитку вищезазначених компетентностей працівників, охоплених програмою, може бути зовнішній коучинг, де завдяки знанням та навичкам тренера можна було б розвивати всі компетентності працівників. Однак йдеться про створення коучингового проекту всередині підприємства та доручення ролі тренера своїм працівникам. Виокремлення осіб, які в майбутньому могли б виконувати функції коуча, розпочалося з питання керівникам, які беруть участь у дослідженні: чи вони піклуються про розвиток «м'яких» компетентностей своїх підлеглих? Відповіді були досить несподіваними. Більшість респондентів (8 осіб) дали відповідь «скоріше хвилююся», що не є однозначною відповіддю, троє сказали, що вони піклуються «в середньому», а один – «мені швидше все одно».

Далі потенційні клієнти оцінювали рівень компетентностей своїх керівників щодо схильності бути коучами. Згідно з їхньою оцінкою, найбільший потенціал бути тренером має: головний бухгалтер (4,8), начальник цеху з виготовлення запасних частин (4,8), директор із виробництва (4,7), директор з економіки (4,7) та директор з маркетингу (4,7). Нижчі оцінки отримали головний механік (4,1), начальник планово-економічного відділу (4,2), начальник відділу праці (4,2), головний спеціаліст із закупівель (4,2) та директор з некомерційних продажів (4,3).

Керівники, які залучені до програми коучингу, оцінили рівень власних компетентностей, які повинні бути притаманні тренерам. Ці компетентності були оцінені дуже високо, жодна з них не залишилася оціненою нижче, ніж на «задовільному» рівні. Однак готовність виконувати таку функцію в майбутньому виявили лише головний бухгалтер та начальник цеху з виготовлення запасних частин. Інші працівники ще не прийняли рішення з цього приводу. Проведений ними коучинг може послугувати розвитку таких «м'яких» компетентностей, як стійкість до стресу, планування діяльності, наполегливість, вміння працювати в команді та організація робочого часу у разі головного бухгалтера та орієнтація на цілі, креативність та вміння задавати слушні питання у разі з начальником цеху з виготовлення запасних частин.



**Висновки.** Людський капітал відіграє дедалі важливішу роль у розвитку підприємства, в якому особливо важлива роль належать «м'яким» компетентностям, – якість, пов'язана із творчістю, здатність приймати рішення та працювати в команді, а також наполегливість та стійкість до стресу. Сьогодні коучинг – це метод, який може бути впровадженим у кожній організації, на кожному підприємстві, оскільки використовується насамперед для розвитку цих компетентностей. Працівники, які можуть бути залучені до навчання, повинні виявити бажання, інакше процес буде неефективним, оскільки усе залежить від клієнта, а тренер лише визначає напрям розвитку та забезпечує бажані результати.

Опитування щодо впровадження коучингу на державному підприємстві «Луцький ремонтний завод «Мотор» були спрямовані на вузьку групу з 12 молодих працівників та 12 коучів.

Ці дослідження показали, що:

- коучинг – це метод, який можна застосувати, оскільки підприємство піклується про розвиток працівників, проте поки що використовує стандартні методи і орієнтується в основному на отримання конкретних професійних знань. Респонденти засвідчили, що вони відкриті до використання нового методу, незважаючи на відсутність навичок його використання;
- серед працівників, які брали участь у опитуванні як майбутні тренери, головний бухгалтер та начальник

цеху з виготовлення запасних частин, маючи високий рейтинг, висловили готовність бути коучами. Однак слід враховувати, що менеджери оцінювали свої схильності бути тренерами самі, що може дещо відрізнятися від реального стану речей. Крім того, оцінка рівнів компетентності вимагає проведення додаткових тестів. Тому використання коучингу на підприємстві вимагало б поглиблених досліджень;

– коучинг на державному підприємстві «Луцький ремонтний завод «Мотор» може бути відповіддю на потреби розвитку таких «м'яких» компетентностей, як комунікування, творчість, наполегливість та стійкість до стресу, здатність працювати в команді – рівень яких є найнижчим.

Коучинг не лише допомагає розвитку «м'яких» компетентностей працівників, але й сприяє створенню корпоративної культури. Однак для цього потрібна підготовка всіх працівників та відповідна підготовка потенційних тренерів. За допомогою цього методу підприємство має шанс зробити ще один крок до сучасного управління людськими ресурсами та посилити потенціал «м'яких» компетентностей працівників як чинника підвищення ефективності діяльності. Впровадження коучингу також може мати позитивний вплив на сприйняття підприємства як сучасної, відкритої для молоді, структури, тим більше, що поки що мало хто з них його використовує.

#### Список літератури:

1. Янковська О., Саприкіна М. Звіт за результатами I Національного Форуму «Бізнес і університети». URL : [http://csrukraine.org/wp-content/uploads/2014/04/ForumReport\\_Final.pdf](http://csrukraine.org/wp-content/uploads/2014/04/ForumReport_Final.pdf) (дата звернення 16.05.2020).
2. Armstrong M.A., Baron A. Human Capital Management: Achieving Value Through People. London: Kogan Page Publishers. 2008. P. 240.
3. Filipowicz G. Zarządzanie kompetencjami. Oficyna a Wolter Kluwer Business, Warszawa. 2014.
4. Тараненко І. Розвиток життєвої компетентності та соціальної інтеграції: досвід Європейських країн. Кроки до компетентності та інтеграції в суспільстві. Київ: Контекст. 2000.
5. Boyatzis R. The competent manager. New York: Wiley, 2005. 406 p.
6. McClelland D. C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. 1973. № 28. P. 1–14.
7. Soft-skills. URL: <http://studway.com.ua/soft-skills> (дата звернення 16.05.2020).
8. Wood R. Competency-Based Recruitment and Selection. Paperbac. 1998. 214 p. URL: <http://aiesec.ua/soft-skills-2020> (дата звернення 15.05.2020).
9. Сохань Л.В., Єрмаков І.Г., Несен Г.М. Життєва компетентність особистості: науково-методичний посібник. Київ: Богдана. 2003. 520 с.
10. Голви У.Т. Максимальная самореализация. Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте. Москва. Альпина Бизнес Букс. 2005. 264 с.
11. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности: Новый стиль менеджмента. Развитие людей. Высокая эффективность. Москва Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. 168 с.
12. Leonard Th. J. The 28 Laws of Attraction: Stop Chasing Success and Let It Chase You. New York : Scribner. 2007. 336 p.
13. Уитворд Л., Кимси-Хауз Г., Санда Ф. Коактивный коучинг Москва. Издательство Центра поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. 360 с.
14. Аткинсон М, Чойс Т. Рэй. Наука и искусство коучинга. Внутренняя динамика. Київ. Companion Group. 2010. 208 с.
15. Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП. Санкт-Петербург. Прайм-Еврознак, 2004. 256 с.
16. Peltier B. Psychologia coachingu kadry menedżerskiej. Rebis, Poznań. 2005. S. 378.
17. Wilson C., Branson R. Coaching biznesowy – praktyczny podręcznik dla coachy, menedżerów i specjalistów HR, MT. Warszawa. Biznes. 2010. S. 328.
18. Thorpe S., Cliford J. Podręcznik coaching – kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów. Poznań. Rebis. 2004. S. 207.

**References:**

1. Yankovska O., Saprykina M. (2014). Zvit za rezultatamy I Natsionalnoho Forumu «Biznes i universytety» [Report on the results of the First National Forum "Business and Universities"]. Available at: [http://csrukraine.org/wp-content/uploads/2014/04/ForumReport\\_Final.pdf](http://csrukraine.org/wp-content/uploads/2014/04/ForumReport_Final.pdf) (accessed:16.05.2020). [in Ukrainian].
2. Armstrong M.A., Baron A. (2008). Human Capital Management: Achieving Value Through People. London: Kogan Page Publishers, p. 240. [in English].
3. Filipowicz G. (2014). Zarządzanie kompetencjami. Oficyna a Wolter Kluwer Business, Warszawa [in Poland].
4. Taranenko I. (2000). Rozvytok zhyttyevoyi kompetentnosti ta sotsial'noyi intehratsiyi: dosvid Yevropeys'kykh krayin. Kroky do kompetentnosti ta intehratsiyi v suspil'stvi [Development of behavioral competence and social integration: the experience of European countries]. Kyiv. Context. [in Ukrainian].
5. Boyatzis R. (2005). The competent manager. New York: Wiley, p. 406 p. [in English].
6. McClelland D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, no. 28, pp. 1–14. [in English].
7. Soft-skills. Available at: <http://studway.com.ua/soft-skills> (accessed:16.05.2020). [in Ukrainian].
8. Wood R. (1998) Competency-Based Recruitment and Selection. Paperbac. Available at: <http://aiesec.ua/soft-skills-2020> (accessed:15.05.2020). [in English].
9. Sokhan L.V., Yermakov I. H., Nesen H. M. (2003). Zhyttieva kompetentnist osobystosti: nauково-metodychnyi posibnyk [Life competence of the individual: scientific and methodical manual]. Kiev: Bogdana, 520 p. [in Ukrainian].
10. Holvy U.T. (2005). Maksymalnaia samorealizatsiia. Rabota kak vnutrenniaia yhra. Fokus, obuchenye, udovol'stviye y moylnost na rabochem meste [Maximum self-realization. Work as an internal game. Focus, learning, fun and mobility in the workplace]. Moskva. Alpyna Byznos Buks, 264 p. [in Russian].
11. Uytmor Dzh. (2005). Kouchynh vysokoi efektyvnosti: Novyi styl menedzhmenta. Razvitye liudei. Vysokaya efektyvnost [Peak of the effectiveness Coaching: New style of management. Human development. High efficiency]. Moskva: Mezhdunarodnaia akademyia korporatyvnogo upravleniia y byznosa, 168 p. [in Russian].
12. Leonard Th.J. (2007). The 28 Laws of Attraction: Stop Chasing Success and Let It Chase You. New York. Scribner, 336 p. [in English].
13. Uytvord L., Kymys-Khauz H., Sandal F. (2004). Koaktyvnyi kouchynh [Coactive coaching]. Moskva. Yzdatelstvo Tsentra podderzhky korporatyvnogo upravleniia y byznosa, 360 p. [in Russian].
14. Atkynson M, Chois T. Rei. (2010). Nauka y yskusstvo kouchynha. Vnutrenniaia dynamyka [The science and art of coaching. Internal dynamics]. Kyiv. Companion Group, 208 p. [in Russian].
15. Dylts R. (2004). Kouchynh s pomoshchiu NLP [NLP coaching]. Sankt-Peterburh. Praim-Evroznak, 256 p. [in Russian].
16. Peltier B. (2005). Psychologia coachingu kadry menedżerskiej. Rebis, Poznań, p. 379. [in Poland].
17. Wilson C., Branson R. (2010) Coaching biznesowy – praktyczny podręcznik dla coachy, menedżeryw i specjalistyw HR, MT Biznes, Warszawa, p. 328. [in Poland].
18. Thorpe S., CliÅord J. (2004). Podręcznik coaching – kompendium wiedzy dla treneryw i menedżeryw. Poznań. Rebis, p. 207. [in Poland].

**Олексенко Ю.О.**  
магістр,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
**Сидоренко О.В.**  
доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

**Oleksenko Yuliia, Sydorenko Oksana**  
National University of Kyiv-Mohyla Academy

## РЕКЛАМНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

### ADVERTISING ACTIVITY OF THE ENTERPRISE AND DIRECTIVES OF ITS IMPROVEMENT

Сьогодні реклама міцно вкоренилася у свідомості споживачів та є невід'ємною складовою частиною діяльності компаній. Саме тому компаніям важливо розуміти, яку роль реклама займає в ефективному просуванні, та навчитися правильно використовувати маркетингові інструменти залежно від виду діяльності. У статті визначено суть та поняття реклами як невід'ємного елемента комплексу маркетингу на підприємствах. Охарактеризовано роль реклами в ефективному просуванні та надана її характеристика. Розглянуто основні наявні канали комунікацій та функції реклами. Визначено принципи, яким повинна відповідати рекламна кампанія. Здійснено аналіз ринку реклами та проведено дослідження щодо сприйняття реклами споживачами. З'ясовано, які критерії впливають на рішення про здійснення покупки. Охарактеризовано основні тенденції рекламної діяльності підприємств у сфері нерухомості. З'ясовано головні критерії, яким повинна відповідати реклама у сфері нерухомості. Визначено шляхи та напрями вдосконалення рекламної діяльності та надано рекомендації щодо покращення рекламної діяльності підприємств у сфері нерухомості.

**Ключові слова:** реклама, рекламна діяльність, рекламна кампанія, рекламне повідомлення, канал комунікації, сфера нерухомості.

На сьогоднішній день реклама прочно укоренилась в сознании потребителей и является неотъемлемой составляющей деятельности компаний. Именно поэтому компаниям важно понимать, какую роль реклама занимает в эффективном продвижении, и научиться правильно использовать маркетинговые инструменты в зависимости от вида деятельности. В статье определена суть и понятие рекламы как неотъемлемого элемента комплекса маркетинга на предприятиях. Охарактеризована роль рекламы в эффективном продвижении и предоставлена ее характеристика. Рассмотрены основные существующие каналы коммуникаций и функции рекламы. Определены принципы, которым должна соответствовать рекламная кампания. Осуществлен анализ рынка рекламы и проведены исследования восприятия рекламы потребителями. Выяснено, какие критерии влияют на решение о совершении покупки. Охарактеризованы основные тенденции рекламной деятельности предприятий в сфере недвижимости. Определены главные критерии, которым должна соответствовать реклама в сфере недвижимости. Предложены пути и направления совершенствования рекламной деятельности и даны рекомендации по улучшению рекламной деятельности предприятий в сфере недвижимости.

**Ключевые слова:** реклама, рекламная деятельность, рекламная кампания, рекламное сообщение, канал коммуникации, сфера недвижимости.

That is commonly excepted fact that advertising is an essential part of everyday life. On the one hand, directly or indirectly, advertising effects a person's daily routine, indicating the way of public life, and sometimes forms his tastes, and preferences, and behavior. On the other hand, advertising has become the need and inevitable part of enterprises regardless of their specialization. Advertising, like any other type of marketing communications, plays an important role in the implementation of marketing and communication strategies of enterprises. Serious and constantly increasing competition forces enterprises of various fields of activity to regularly attract the attention of potential consumers. For more effective results, business needs to constantly stimulate sales, which is one of the main purposes of advertising. Thus, advertising creates the conditions for motivation to buy the product or service that leads to increasing in profitability of the enterprise. Currently, more and more enterprises seek to improve the effectiveness of its activities and use different marketing tools. This creates the relevance of this topic for further research. Recently, the tendency of increasing spending on advertising campaign on the market has been noticed. That is why, it is necessary to understand what an advertising campaign should be like in order to attract a potential consumer and make him buy a product or service. There are many studies in scientific literature dedicated to marketing elements including advertising activities. But for now there is little amount of information about the management of the advertising campaign in the field of real estate business. Lack of knowledge in this sphere proves its importance. The article describes the main theoretical concepts and functions of advertising and principles which must comply with advertising on the legislative level. What is more, the key trends of promotional activities of enterprises in real estate sphere were described. Furthermore, the article examines the features of the advertising communications on a real estate market and its main particular qualities. Also, a survey was conducted on consumer attitudes towards advertising and the potential impact it has on them. Moreover, the question of necessary elements that must be present in advertising campaigns of a real estate enterprise was considered. On the basis of this study some recommendations for improvement of advertising activity of companies in the real estate sector were formed and, what is more, the list of the most suitable communication channels was given.

**Key words:** advertising, advertising activity, advertising campaign, advertising message, communication channel, real estate sphere.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку соціально-економічних процесів в Україні швидкого розвитку набувають маркетингові механізми просування на ринку, серед яких одним із ключових є рекламна діяльність. Добре продумана маркетингова стратегія підприємства може радикально вплинути на позиції компанії на ринку та місце, яке вона займає відносно своїх конкурентів. А тому підвищення конкурентноздатності є пріоритетним завданням для підприємств. Компанії, які не використовують рекламну діяльність, виходять із ринку через неспроможність конкурентної боротьби.

Розвиток маркетингової діяльності загалом та рекламної зокрема знаходиться лише на початковому етапі в Україні, а тому потребує подальшого дослідження і створює актуальність для пошуку нових напрямів удосконалення рекламної діяльності підприємств. Наукове дослідження ґрунтується на робочій гіпотезі про вплив рекламної діяльності підприємства на кількість продажів та довіру до бренду, а в кінцевому підсумку – на збільшення дохідності підприємства.

Рекламна діяльність є дуже динамічною категорією, де постійно додаються нові методи та поняття. Оскільки рекламна діяльність знаходиться лише на етапі розвитку в Україні, то це створює потребу досліджувати нові підходи до ведення рекламної діяльності підприємств. У таких випадках зарубіжний досвід не є адаптованим до сучасного українського ринку. Таким чином, виникає необхідність знаходити нові підходи щодо оптимізації рекламної діяльності та створювати нові методи оцінки ефективності рекламної діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням рекламної діяльності на підприємстві займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Ч. Сендідж [1], Ф. Джефкінс [2], Ж.Ж Ламбен [3] та інші. Т.В. Ляпіна [4] та У. Уеллс [5] проводили дослідження щодо сутності, принципів рекламної діяльності, а також щодо взаємодії рекламних суб'єктів. Окрім цього, актуальною темою для досліджень була проблема управління рекламною діяльністю на підприємстві, яку у своїх працях висвітлювали Ю.Б. Миронов [6], В. Музикант [7] та інші.

**Метою роботи** є вивчення сучасних теоретичних основ і методів рекламної роботи в ринковому середовищі і застосування їх у практиці рекламної діяльності підприємства, а також вироблення практичних рекомендацій для удосконалення рекламної діяльності підприємств у сфері нерухомості з метою підвищення споживчого попиту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Добре розвинутий інститут рекламної діяльності є запорукою успішного функціонування ринкової економіки як всередині країни, так і за її межами. Реклама є одним із ключових елементів та рушійною силою розвитку ринку.

Наявність різноманітних та часом взаємозаперечливих визначень поняття «реклама» відображає всю складність цієї категорії та її трактування (табл. 1).

Незважаючи на відмінності у формулюваннях, якщо узагальнити, то можна визначити рекламу як процес передачі, поширення або представлення інформації через певний канал комунікації за участю рекламодавця і можливого споживача, який спрямований на переконання споживача купити товар чи послугу. Осо-

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «реклама»

Визначення	Джерело
Реклама – це неособиста форма комунікації, що здійснюється за допомогою платних засобів поширення інформації з чітко зазначеним джерелом фінансування	Ф. Котлер
Реклама – інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі і в будь-який спосіб і призначена сформулювати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо таких особи чи товару	Закон України «Про рекламу»
Реклама – це друковане, рукописне, усне або графічне повідомлення про особу, товар, послуги або громадський рух, що йде від рекламодавця й оплачене ним з метою збільшення збуту, розширення клієнтури, одержання голосів або публічного схвалення	В. Музикант
Реклама – оплачена неперсоналізована комунікація, що здійснюється ідентифікованим спонсором і використовує засоби масової інформації з метою схилити до чогось аудиторію чи вплинути на неї	У. Уеллс, Дж. Бернет
Реклама є будь-якою формою неособистого представлення і просування ідей, товарів чи послуг, оплачувану точно встановленим замовником і слугує для залучення уваги потенційних споживачів до об'єкта рекламування, використовуючи при цьому найбільш ефективні прийоми і методи з урахуванням конкретної ситуації	За визначенням Американської Асоціації Маркетингу
Реклама – це форма комунікації, яка намагається перевести якості товарів і послуг, а також ідей на мову потреб і запитів споживача	Ч. Сендідж, В. Фрайбургер, А. Ротцолл
Реклама – це відгалуження масової комунікації, в руслі якого створюються і поширюються інформативно-образні, експресивно-сугестивні тексти, адресовані групам людей з метою спонукати їх до потрібного рекламодавцю вибору і вчинку	В. Ученова та Н. Старих
Реклама – це засіб комунікації, який дозволяє підприємству передати повідомлення потенційним покупцям, прямий контакт з якими не встановлений	Жан Жак Ламбен

Джерело: узагальнено авторами [1, 3, 8–13]





**Рис. 1. Основні функції реклами**

*Джерело: розроблено авторами на основі даних [14]*

бливістю реклами є необхідність привертання уваги задля досягнення основної комунікативної мети.

Існує велика кількість трактувань цього поняття, проте всі науковці погоджуються, що рекламна діяльність є основним елементом маркетингової діяльності підприємства і допомагає залучати потенційних споживачів та спонукає їх до покупки товару або послуги.

Незважаючи на те, що реклама є ключовим елементом маркетингової діяльності підприємства, слід пам'ятати, що вона дієва тільки в комплексі з іншими маркетинговими інструментами.

Основними завданнями реклами продукту чи послуги є інформування про їхні переваги, створення інтересу у споживача; створення позитивного іміджу

підприємства та прискорення здійснення купівлі, створення попиту. Відповідно, на основі вищевикладеного матеріалу можна виділити такі функції реклами, що наведені на рис. 1:

Згідно із законом України «Про рекламу», до основних принципів реклами належать такі [10]:

- законність, точність, достовірність, використання форм та засобів, які не завдають споживачеві реклами шкоди;
- реклама не повинна підривати довіру суспільства до реклами та повинна відповідати принципам добросовісної конкуренції;
- реклама не повинна містити інформації або зображень, які порушують етичні, гуманістичні, моральні норми, нехтують правилами пристойності;



**Рис. 2. Найбільш поширені канали комунікацій**

*Джерело: розроблено авторами на основі даних [15]*

– реклама повинна враховувати особливу чутливість дітей і не завдавати їм шкоди.

Також залежно від типу підприємства та його продукту можна використовувати різні канали комунікації (рис. 2):

Задля більш глибокого аналізу цієї тематики нами було проведено опитування. Воно було розділене на два основні блоки запитань: щодо ставлення до рекламної діяльності компаній загалом та щодо рекламної діяльності підприємств зі сфери нерухомості зокрема. В опитуванні взяло участь 116 осіб, серед яких 66,4% жінки і 33,6% чоловіки. Більшу частину займають респонденти віком від 18–25 років (73,3%). Друга за розміром група осіб – віком 35 років і старше (21,6%). Найменшими за кількістю йдуть групи до 18 років (2,6%) та від 25–35 (2,6%).

Надалі було проаналізовано ставлення респондентів до реклами та рівень довіри до рекламних кампаній у повсякденному житті. На запитання про те, які відчуття виникають при слові «реклама» більшість (60,3%) респондентів відповіли «нейтральні» (рис. 3).

Проте на запитання «Чи довіряєте Ви рекламі?» більшість (78%) відповіли «ні» (рис. 4). Це свідчить про те, що навіть якщо споживач і не дратується від по-

баченої реклами, то він її не сприймає серйозно, оскільки рівень довіри до рекламних повідомлень невисокий.

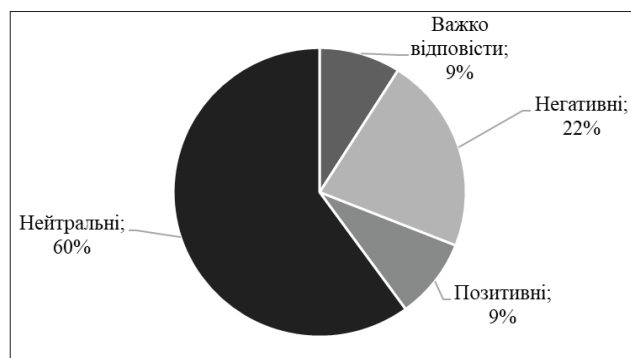
Понад це, респонденти відповіли, що все ж таки реклама допомагає дізнаватися про нові продукти (84,5%) та іноді навіть викликає бажання дізнатися про продукт додаткову інформацію (69,8%) (рис. 5, 6).

Таким чином, можна зробити висновок, що в інформативній рекламній кампанії реклама є важливим джерелом інформації для споживачів і може викликати в них бажання дізнаватися про товар чи послугу.

Щодо рушійних факторів під час виборі товару чи послуги, то одним із найголовніших можна назвати власні потреби чи необхідність у товарі (рис. 7).

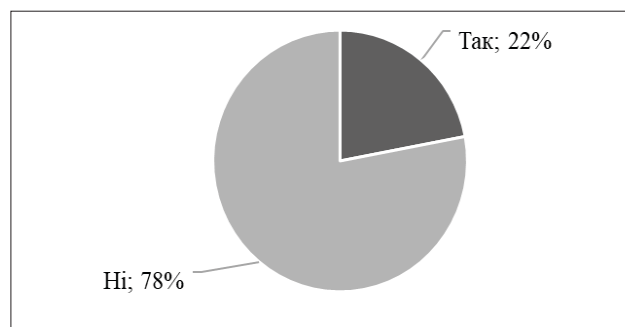
Серед усіх перелічених факторів останню позицію займає реклама товарів, а тому можна зробити висновок, що лише реклама найменше впливає на рішення про покупку.

Проте іноді реклама може підштовхувати споживачів до цього. Це відбувається підсвідомо, оскільки під час здійснення покупки товар, рекламу якого споживачі вже бачили раніше, здається їм знайомим. Підтвердження отримали із запитання «Наскільки реклама впливає на Ваш вибір продукту/товару/послуги?», де 83,6% респондентів відповіли «іноді впливає» (рис. 8). А тому можна говорити про хоч і



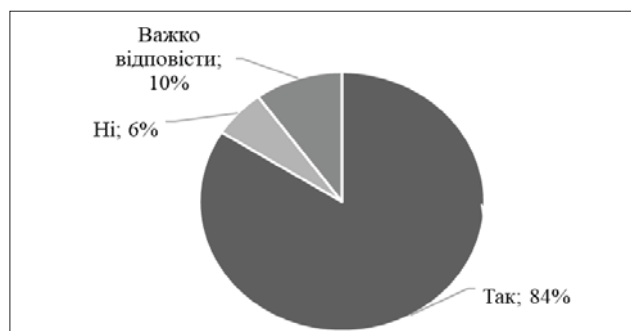
**Рис. 3. Ставлення респондентів до реклами**

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного опитування



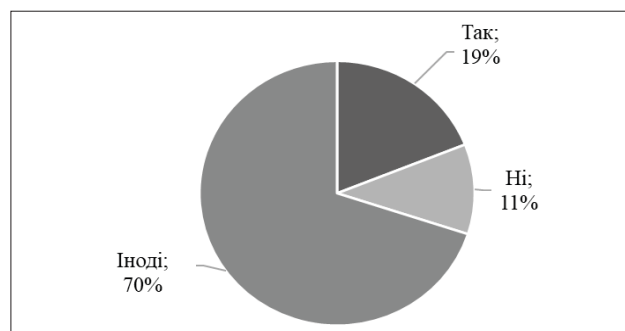
**Рис. 4. Розподіл респондентів за довірою до реклами**

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного опитування



**Рис. 5. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи допомагає Вам реклама дізнаватися про нові продукти та товари?»**

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного опитування



**Рис. 6. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи викликає у Вас реклама бажання дізнатися про продукт додаткову інформацію?»**

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного опитування

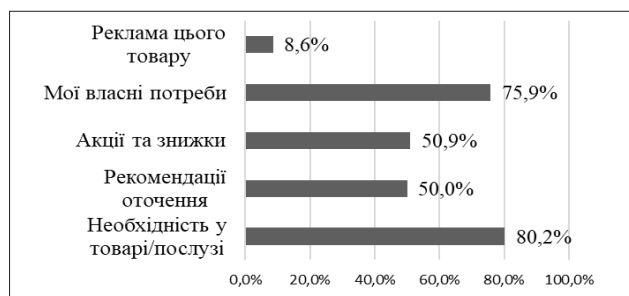


Рис. 7. Рушійні фактори здійснення покупок

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного опитування

не визначальну, проте велику роль реклами і її вплив на бажання зробити покупку.

Дослідженням було також проаналізовано найбільш популярні канали комунікації серед споживачів (рис. 9). Як результат, частіше всього рекламу бачать в Інтернеті, на телебаченні та у соціальних мережах. Найменше з рекламою знайомляться в метро та у місцях продажу.

Якщо оцінювати канали комунікації, які найбільше дратують споживачів, то це знову ж таки будуть Інтернет, телебачення та розсилки на пошту (рис. 10). Тоді як ненав'язливою вважають рекламу у місцях продажу, зовнішню та в метро.

З вищенаведеного можна стверджувати: Інтернет-простір та телебачення перевантажені рекламою, тому частіше за інші канали комунікації викликають негативні емоції у споживачів. Це призводить до того, що реклама може мати навіть негативний ефект. Вибір каналу комунікації є надзвичайно важливим елементом рекламної кампанії. Таким чином, компаніям необхідно правильно вибирати рекламні платформи, щоб представити свій товар/послугу якомога краще та не викликати у споживача негативних емоцій.

Кожній компанії важливо розуміти бажання та інтереси свого споживача, щоби правильно створити комунікаційне повідомлення. Зрозуміло, що вони повинні керуватися критеріями якості реклами. Для уявлення про пріоритети споживачів, а саме що бажають отримувати від рекламних повідомлень та якою хочуть бачити рекламу, в межах опитування було поставлено

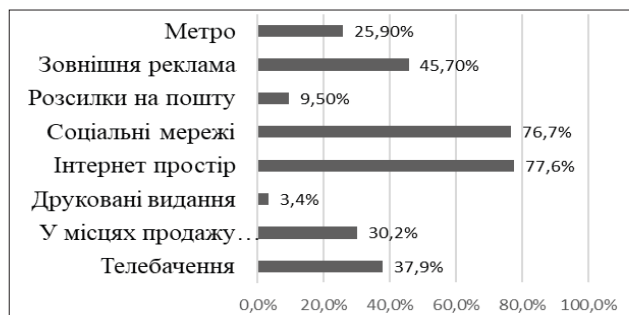


Рис. 9. Місця, де респонденти найчастіше бачать рекламу

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного опитування

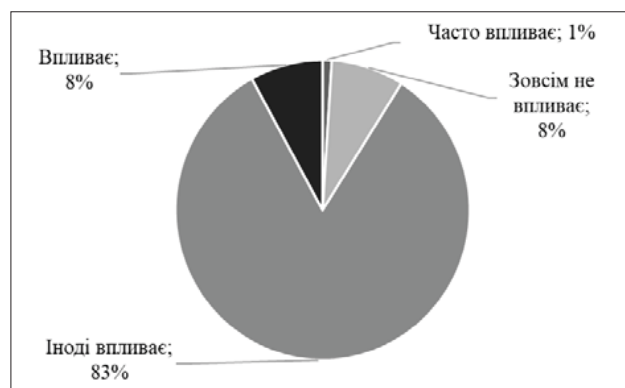


Рис. 8. Вплив реклами на вибір продукту/послуги респондентами

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного опитування

запитання: «На Вашу думку, які якості важливі для реклами, щоб вона викликала у Вас інтерес та довіру?». Результати наведені у табл. 2.

Відтак було виділено найважливіші критерії реклами: зрозумілість, корисність та відповідність дійсності. Отже, рекламне повідомлення повинно бути чітко сформульоване, доносити зрозумілий посил до споживача та не прикрашати продукт, а відображати його справжні характеристики. Також досить важливими є оригінальність, візуальна естетичність, лаконічність, наявність опису продукту та інформації про ціну. Якщо об'єднати обидві групи критеріїв, то рекламне повідомлення повинно мати такий вигляд: оригінальне та естетично оформлене, стисле та зрозуміле повідомлення, що описує продукт та надає про нього додаткову правдиву інформацію.

Щодо факторів, що є найменш важливими, то до них можна віднести розмір рекламного повідомлення та наявність у рекламі людей. Це не означає, що цими факторами можна нехтувати, проте потрібно розуміти, що вони не мають критично важливого значення під час сприйняття рекламного повідомлення.

Другий блок стосувався проблем реклами у сфері нерухомості. Для цього сегменту бізнесу критично необхідною є наявність такої реклами, що охоплює най-

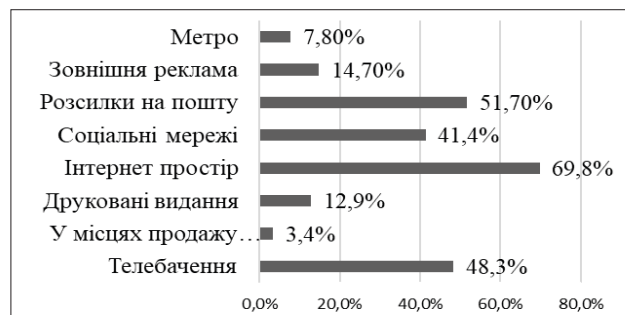


Рис. 10. Місця реклами, що найбільше дратують респондентів

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного опитування

Таблиця 2

**Важливість критеріїв реклами для споживачів**

Критерій	Оцінка важливості
Реклама відповідає дійсності	5
Зрозумілість	5
Корисність	5
Оригінальність	4
Візуально гарна реклама	4
Лаконічність реклами	4
Наявність детального опису продукту/послуги	4
Наявність інформації про ціну продукту/послуги	4
Джерело реклами	3
Місце розташування реклами	3
Реклама у форматі відео	3
Реклама у форматі фото з текстом	3
Бренд, що рекламується	3
Розважальний характер	3
Мова	2
Розмір реклами (наприклад, великий борд чи маленька листівка)	1
Наявність людей у рекламі	1

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного опитування

Таблиця 3

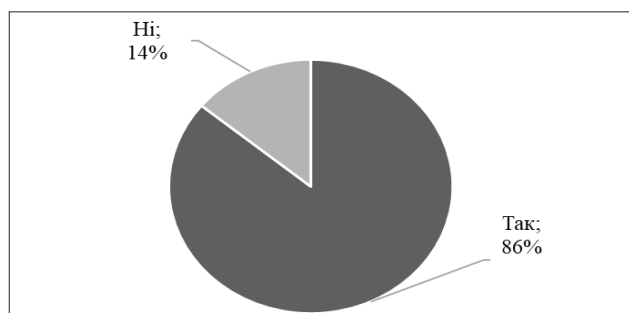
**Чинники що мають / не мають вплив на рішення покупців**

Впливають	Не впливають
Наявний власний сайт	У компанії немає сторінки у Facebook
Немає реклами (раніше ніколи не чули про компанію)	У компанії немає сторінки Instagram

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного опитування

більшу цільову аудиторію за мінімальних витрат (адже чим дешевше коштуватиме реклама, що залучить найбільше клієнтів, тим більше прибутку отримає компанія). Результати опитування підтверджують важливість цієї тези. На запитання «Чи вплине на Ваше рішення про придбання квартири те, що Ви вже колись чули про назву житлового комплексу або компанії-забудовника?» майже абсолютна більшість (86,2%) відповіли «так» (рис. 11).

Наявність добре продуманої маркетингової стратегії необхідна для успішного функціонування компанії у сфері нерухомості, адже це збільшує довіру до забудовника і прискорює реалізацію нерухомості.



**Рис. 11. Вплив реклами компанії на рішення про придбання квартири респондентами**

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного опитування

Також на рішення споживачів про придбання квартири, згідно з опитуванням, мають вплив і інші фактори, зокрема (табл. 3).

Отже, як бачимо, наявність сторінок у соціальних мережах не є важливим для компанії у сфері нерухомості критерієм. Натомість акцентуємо увагу, що наявність реклами та власного сайту мають важливе значення під час ухвалення рішення про придбання квартири та викликають більшу довіру серед споживачів, а отже, і забезпечують більшу прибутковість для компанії.



**Рис. 12. Платформи, які респонденти будуть використовувати для пошуку квартири**

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного опитування





**Рис. 13. Необхідні елементи рекламної кампанії у сфері нерухомості**

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного опитування

Для пошуку квартири більшість респондентів (69%) будуть користуватися спеціальними платформами на зразок olx, lun.ua (рис. 12). Тому важливо, щоб компанія використовувала рекламу на цих сайтах та розміщувала свої пропозиції там також. Понад це, як виявилось, реклама на телебаченні взагалі не є підставою для подальшого пошуку квартири чи зацікавлення пропозицією. Це також потрібно враховувати і, зважаючи опитування, проводити рекламні кампанії в Інтернеті, де це буде дешевше й ефективніше.

За допомогою запитання «На Вашу думку, яку інформацію повинна містити в собі ідеальна реклама квартири?» було встановлено найважливіші критерії для споживачів. Таким чином, реклама компаній у сфері нерухомості, щоб привернути увагу споживача і задовольнити його інтерес, має містити такі дані (рис. 13).

З наведеної діаграми очевидно, що трьома основними пунктами є зазначення району, в якому розташована будівля, ціни і площі квартири, а також наявна навколо інфраструктура. Це той мінімум інформації, що має містити рекламне повідомлення.

На основі проведеного дослідження можна розробити рекомендації для удосконалення рекламних кампаній у сфері нерухомості, серед яких:

- рекламне повідомлення повинно бути зрозумілим, лаконічним та інформативним;
- рекламне повідомлення має бути візуально естетичне, оригінальне, у відео- або фотоформаті;
- розміщувати рекламу варто у соціальних мережах, а також на спеціалізованих платформах;
- не варто розміщувати рекламу на телебаченні (оскільки це дорого та малоефективно) та використовувати зовнішню рекламу;
- правильна реклама може збільшити довіру до компанії та, як наслідок, прискорити реалізацію квартир;
- важливо розвивати власний сайт компанії та постійно оновлювати його, оскільки він є важливим джерелом інформації для потенційних покупців;
- потрібно привертати увагу споживачів акціями та знижками, оскільки саме наявність таких пропозицій може спонукати до покупки.

**Висновки.** Отже, в результаті цього дослідження стало зрозумілим, що для реклами у сфері нерухомості найбільш придатні більш сучасні канали комунікацій, такі як реклама в мережі Internet та у соціальних мережах, а також на спеціальних платформах (lun.ua, olx). Це зумовлено більшою залученістю споживачів (оскільки нині все більше цільової аудиторії зосереджено саме в мережі Internet). Крім того, отримані результати вказують і на те, що споживачі мають чіткі вимоги до рекламних повідомлень, а тому компанії у сфері нерухомості повинні враховувати ці критерії під час створення рекламної кампанії. Для цього необхідно постійно проводити аналіз ринку та цільової аудиторії, оскільки сучасні тенденції мають властивість дуже швидко змінюватися. Це доводить, що ринок нерухомості поступово відходить від традиційних рекламних інструментів та починає розвиватися у сучасних, більш близьких форматах для споживача.

#### Список літератури:

1. Сендідж Ч. Реклама: теорія і практика: монографія. Москва : Сирин, 2001. 236 с.
2. Джефкінс Ф. Реклама : навч. посіб. Москва : Юнити-Дана, 2008. 543 с.
3. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : навч. посіб. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 800 с.
4. Ляпіна Т.В. Бізнес і комунікації або школа сучасної реклами : монографія. Київ : Альтерпрес, 2000. 336 с.
5. Бернет Д., Мориарті С., Уеллс У. Реклама : принципи і практика : навч. посіб. Київ : Логос, 1999. 290 с.
6. Миронов Ю.Б. Основи рекламної діяльності : навч. посіб. Дрогобич : Посвіт, 2007, 108 с.
7. Музикант В.Л. Теорія та практика сучасної реклами : навч. посіб. Миколаїв : Євразійський регіон, 2008. 376 с.
8. Котлер Ф. Основи маркетингу : монографія. Москва : Вільямс, 2007. 656 с.
9. Владимирська Г.О., Владимирський П.О. Реклама : навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 334 с.
10. Про рекламу : Закон України від 11 липня 2003 р. № 1121-IV. Дата оновлення: 01.02.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>. (дата звернення: 02.03.2020)
11. Рекламная деятельность : учебник. / Панкратов Ф.Г та ін. Москва : Дашков и К°, 2002. 364 с.
12. Ромат Є.В. Реклама: навч. посіб. Київ : Студцентр, 1999. 480 с.
13. Ученова В.В., Старих Н.В. История рекламы : навч. посіб. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 304. с.
14. Компанієць Т.І. Вплив реклами на просування споживчих товарів в умовах сучасного ринку. *Економіка та управління підприємствами*. 2014. № 3 (27). С. 63–67.
15. Ковшова І. О., Михайлюк А. М. Організація рекламної діяльності на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 1. – С. 46–53.

**References:**

1. Sendidzh Ch. (2001) *Reklama Teoriia I Praktyka* [Advertising: theory and practice]. Moskva : Sirin.
2. Dzhefkins F. (2008) *Reklama* [Advertising]. Moskva : Yunyty-Dana.
3. Lamben Zh.-Zh. (2007) *Menedzhment, oriyentirovanny na rynek* [Market Oriented Management]. Sankt-Peterburg : Piter.
4. Liapina T.V. (2000) *Biznes I Komunikatsii Abo Shkola Suchasnoi Reklamy* [Business and communications or modern advertising school]. Kyiv : Alterprec.
5. Bernet D. Moriarti S. Uells U. (1999) *Reklama Pryntsypy I Praktyka* [Advertising: principles and practice]. Kyiv : Lohos.
6. Myronov Yu.B. (2007) *Osnovy Reklamnoi Diialnosti* [Basics of advertising]. Drohobych : Posvit.
7. Muzykant V.L. (2008) *Teoriia Ta Praktyka Suchasnoi Reklamy* [Theory and practice of modern advertising]. Mykolaiv : Yevraziyskyi Rehion.
8. Kotler F. (2007) *Osnovy Marketynhu* [Basics of marketing]. Moskva : Vil'yams.
9. Vladymyrska H.O. Vladymyrskyi P.O. (2009) *Reklama* [Advertising]. Kyiv : Kondor.
10. On advertising : Law of Ukraine, No. 1121-IV of 11 Juny 2003, as amended. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>. (accessed 1 February 2020).
11. Pankratov F.G., Bazhenov YU.K., Seregina T.K., SHakhurin V.G. (2002) *Reklamnaya deyatel'nost'* [Advertising activity]. Moskva : Dashkov i Ko.
12. Romat Ye.V. (1999) *Reklama* [Advertising]. Kyiv : Studtsentr.
13. Uchenova V.V, Starikh N.V. (2002) *Istoriya reklamy* [The history of advertising]. Sankt-Peterburg : Piter.
14. Kompaniets T.I. (2014) Vplyv Reklamy Na Prosuvannia Spozhyvchykh Tovariv V Umovakh Suchasnoho Rynku [The impact of advertising on the promotion of consumer goods in today's market]. *Ekonomika Ta Upravlinnia Pidpryemstvamy*, no 3 (27), pp. 63–67.
15. Kovshova I. O. Mykhailiuk A. M. (2015) Orhanizatsiia Reklamnoi Diialnosti Na Pidpryemstvi [Organization of advertising activities of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no 1, pp. 46–53.

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-27>

УДК 005.95:331.108.45

**Партика І.В.**

старший викладач,  
аспірант кафедри економіки та менеджменту,  
Дрогобицький державний педагогічний університет  
імені Івана Франка

**Ожубко Г.В.**

кандидат психологічних наук,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Дрогобицький державний педагогічний університет  
імені Івана Франка

**Partyka Iryna, Ozhubko Galyna**

Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

**СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**MODERN ASPECTS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT  
OF THE ORGANIZATION'S STAFF**

У статті обґрунтована об'єктивна необхідність сучасної організації у професійному розвитку персоналу. Досліджено поняття професійного розвитку персоналу організації та здійснено аналіз поглядів різних науковців щодо визначення цього поняття. Визначено зовнішні та внутрішні фактори організації, які зумовлюють необхідність професійного розвитку та навчання персоналу. Сформульовані мотиви працівника професійно розвиватися. Диференційовано цілі професійного навчання персоналу організації. Окреслені перешкоди ефективної організації професійного розвитку персоналу. З'ясовані причини, через які керівники неохоче вкладають кошти у професійний розвиток персоналу, а також причини незацікавленості працівників у своєму професійному розвитку. Проаналізовано проблему неефективності системи професійної освіти і навчання, яка не досить відповідає реальним і перспективним потребам органі-

зації. Доведено актуальність та важливість професійного розвитку персоналу як для організації загалом, так і для працівника зокрема.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, професійний розвиток персоналу, системи професійного розвитку персоналу, професійне навчання персоналу, конкурентоспроможність персоналу.

*В статье обоснована объективная необходимость современной организации в профессиональном развитии персонала. В статье исследовано понятие профессионального развития персонала организации и осуществлен анализ взглядов различных ученых по определению этого понятия. Определены внешние и внутренние факторы организации, обуславливающие необходимость профессионального развития и обучения персонала. Сформулированы мотивы работника профессионально развиваться. Дифференцированы цели профессионального обучения персонала организации. Указаны препятствия эффективной организации профессионального развития персонала. Выяснены причины, по которым руководители неохотно вкладывают средства в профессиональное развитие персонала, а также причины незаинтересованности работников в своем профессиональном развитии. Проанализирована проблема неэффективности системы профессионального образования и обучения, которая не вполне соответствует реальным и перспективным потребностям организации. Доказана актуальность и важность профессионального развития персонала как для организации в целом, так и для работника в частности.*

**Ключевые слова:** развитие персонала, профессиональное развитие персонала, системы профессионального развития персонала, профессиональное обучение персонала, конкурентоспособность персонала.

*The objective need of a modern organization for the professional development of staff was substantiated in the article. First of all, the level of professional development of the organization's staff determines the effective functioning of the organization. Professional development of staff affects the competitiveness of the organization and provides an opportunity to ensure its competitive advantages. The successful implementation of professional development programs has an impact on increasing their competitiveness in both domestic and foreign markets. The concept of professional development of the organization's staff was explored in the article. An analysis of the views of various scholars on the definition of this concept was carried out. External and internal factors of the organization were identified, which determine the need for professional development and training of staff. Professional development requires significant efforts of the employee, so it is impossible without motivation on his part. Incentives can be: the desire to learn a new profession, get a new job, move up the career ladder, ensure stability and income growth, acquire new knowledge and skills or improve existing ones, become more competitive in the labor market. The leaders of the organization formulate specific goals of professional training based on the evaluation of the employee, namely the degree of compliance with his position. The goals of vocational training can be divided into positions, professions and areas. Obstacles to the effective organization of staff professional development were outlined. The reasons why managers are reluctant to invest in staff development have been identified. The reasons for employees' lack of interest in their professional development were highlighted. The problem of inefficiency of the system of vocational education and training, which does not sufficiently meet the real and future needs of the organization, was analyzed. The relevance and importance of professional development of staff has been proven both for the organization as a whole and for the employee in particular.*

**Key words:** staff development, professional development of staff, professional development system, professional training of staff, staff competitiveness.

**Постановка проблеми.** Успішне функціонування будь-якої організації прямо залежить від розвитку його персоналу. Сучасні вимоги прискореного науково-технічного прогресу приводять до процесу застарівання професійних знань та навичок персоналу організації. Такий стрімкий розвиток науки і суспільства вимагає оновлених знань, тому організації повинні забезпечувати належний та своєчасний розвиток свого персоналу.

Актуальність цієї теми зумовлена тим, що професійний розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів діяльності з управління персоналу, впливає на підвищення конкурентоспроможності організації, тому дає можливість забезпечувати її конкурентні переваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам розвитку персоналу присвячено багато праць вітчизняних та закордонних учених. Дослідженням професійного розвитку персоналу займалися такі науковці, як: О.О. Добренко, І.В. Партика, Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська, В.М. Гриньова, В.Н. Слиньков, В.А. Савченко, В.І. Крамаренко, Б.І. Холод, В.Р. Веснин.

Оскільки підвищується роль професійного розвитку персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності організації, її стійкості на ринку, то в сучасних

підприємств є потреба в ефективному забезпеченні такого розвитку персоналу. Тому виникає необхідність у дослідженні особливостей професійного розвитку персоналу організації.

**Мета статті** полягає у дослідженні сучасних аспектів професійного розвитку персоналу організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Практична діяльність різних організацій доводить, що економічний ефект від інвестування у розвиток персоналу вищий, ніж від вкладень у засоби виробництва. Дослідження показують, що збільшення витрат на розвиток працівників на 10% дає приріст продуктивності праці, рівний 8,5%, тоді як таке ж збільшення капіталовкладень – тільки 3,8%. Міжнародна практика засвідчує, що на розвиток персоналу необхідно витрачати 5–10% фонду заробітної плати [1, с. 236].

Для сучасних підприємств, які діють у ринкових умовах, стратегічним завданням є формування ефективної системи професійного розвитку персоналу, вагоме місце в якій займає безперервне професійне навчання. Успішне впровадження програм професійного розвитку персоналу впливає на підвищення їхньої конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Зокрема, на внутрішньому ринку

праці конкурентоспроможність персоналу визначається насамперед наявністю творчих здібностей, спеціальності, освіти, рівня кваліфікації, володінням суміжними професіями, здатністю до освоєння нових знань, ініціативністю, неординарністю у прийнятті рішень, прагненням до підтримки трудової дисципліни в колективі, мобільністю тощо [2]; на зовнішньому ринку праці – це здатність виконувати трудові функції, враховуючи міжнародні стандарти; володіння мовою країни, працевлаштування тощо.

Людина стає більш конкурентоспроможною на ринку праці, а рівень освіченості є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять наступні два показники – тривалість життя та дохід на душу населення. І.В. Партика доводить, що розрахунок індексу людського розвитку підприємства дасть можливість об'єктивно оцінити рівень та умови розвитку його персоналу, а також розробити соціально-економічну стратегію діяльності підприємства [3, с. 51]. Освічені працівники стають більш компетентними в тих чи інших сферах діяльності підприємства і більш ініціативними щодо пошуку шляхів вирішення тих чи інших проблем [4, с. 221].

Підвищення конкурентоспроможності персоналу відповідно впливає на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та вимірюється ключовими показниками, що характеризують їхній стан і динаміку та застосовуються для прийняття ефективних управлінських рішень.

Аналізуючи сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації, слід з'ясувати поняття професійного розвитку персоналу. Так, Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська [5, с. 31] під професійним розвитком розуміють сферу, що пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, вирішення нових завдань. В.М. Гриньова визначає професійний розвиток персоналу як процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, обіймання посад, вирішення нових завдань, спрямований на подолання розбіжностей між вимогами до працівника і якостями реальної людини [6, с. 190].

На думку О.В. Крушельницької та Д.П. Мельничук [7, с. 101], «професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності; це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад». В.Н. Слиньков трактує дефініцію «професійний розвиток» як набуття персоналом нових компетенцій, знань, вмінь та навичок, які вони будуть використовувати у своїй професійній діяльності; процес формування у персоналу нових професійних навичок та знань [8, с. 170].

На нашу думку, вичерпне й узагальнене визначення поняття професійного розвитку персоналу дає В.А. Савченко [9, с. 18], зацентрувавши увагу на те, що

професійний розвиток здійснюється через професійне навчання: «Це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенціальних можливостей».

Необхідність професійного розвитку та навчання персоналу організації може бути зумовлена як зовнішніми факторами, так і внутрішніми. До зовнішніх належать:

- глобалізація економіки;
- зміни в економіці, як у країні, так і в світі;
- демографічна криза;
- інтелектуалізація праці;
- зміни в законодавстві;
- поступ нових інформаційних технологій;
- поява нових конкурентів тощо.

Внутрішніми факторами професійного розвитку персоналу організації виступають:

- введення нового обладнання в організації;
- технологічні зміни у виробництві;
- зміна техніки виробництва продукції (надання послуг);
- створення та впровадження нового товару (послуги);
- реструктуризація;
- створення нових робочих місць тощо.

Професійний розвиток передбачає значні зусилля самого працівника, тому він неможливий без вмотивованості з його боку. Стимулами можуть виступати: бажання освоїти нову професію, одержати нову посаду, піднятися по кар'єрній сходинці, забезпечити стабільність та зростання доходів, набути нових знань та навичок чи удосконалити наявні, стати більш конкурентоспроможним на ринку праці.

Керівники організації на основі оцінювання працівника, тобто ступеня відповідності його займаних посад, формують конкретні цілі професійного розвитку і навчання. Цілі професійного навчання можна розділити за:

- посадами (після здійснення процесу професійного навчання працівник обіймає конкретну посаду);
- професіями (після завершення навчання працівник освоює нову професію);
- за сферами (працівник набуває нових знань та навичок).

Професійним розвитком охоплюються як щойно прийняті працівники, так і ті, які вже працюють, із метою отримання висококваліфікованих кадрів для конкретної діяльності (підготовка кадрів); набуття працівником нових знань, умінь і навичок для оволодіння новою професією (перепідготовка кадрів); удосконалення знань, умінь і навичок (підвищення кваліфікації).

До основних напрямів професійного навчання і підвищення кваліфікації персоналу відносять: первинне навчання відповідно до завдань підприємства



і специфіки роботи; навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та особистих якостей; навчання для підвищення загальної кваліфікації [10, с. 72].

Є бар'єри, які перешкоджають ефективній організації професійного розвитку персоналу як із боку самого працівника, так і з боку організації. Щодо підприємства, то керівники часто неохоче вкладають кошти у професійний розвиток свого персоналу. Здебільшого причиною є те, що результативність таких інвестицій складно оцінити як із кількісного боку, так і з якісного, а видатки розрахувати порівняно легко. Також часто керівництво організації недооцінює важливість та необхідність інвестицій у розвиток персоналу.

Вагомою перешкодою розвитку професійного навчання є низька вмотивованість працівників підвищувати свій професійний рівень, відсутність ефективної системи кар'єрного росту в організації. Навіть коли керівники організацій створюють сприятливі умови для професійного навчання, підвищення кваліфікації чи перенавчання, самі працівники часто відмовляються від такого навчання, особливо якщо це здійснюється в неробочий час. Ще однією причиною незацікавленості працівників у професійному розвитку часто буває їхня неповна зайнятість, що не сприяє отриманню нових знань, умінь, навичок та професійних компетенцій. Персонал українських підприємств не повністю готовий до впровадження інновацій в організації, чинячи опір нововведенням, що призводить до стримування процесу професійного розвитку персоналу. В основному це пов'язано з небажанням і побоюванням змінювати звичний спосіб життя, докладати зусиль для додаткового навчання без суттєвих матеріальних заохочень.

Водночас великою проблемою є неефективність системи професійної освіти і навчання, яка недостатньо відповідає реальним і перспективним потребам ор-

ганізації. Професійна підготовка персоналу як у вищих навчальних закладах, так і в професійно-технічних училищах здійснюється, як правило, з використанням застарілих технічних засобів, технологічних процесів, тому на виробництві таким працівникам доводиться перенавчатися, оволодівати професійними навичками застосування нової техніки і технології. У такому разі пріоритетного значення набуває організація професійного навчання безпосередньо на виробництві.

Керівництво організації повинно враховувати усі вище перелічені перешкоди задля ефективного управління професійним розвитком персоналу та досягнення поставленої мети. Треба так організовувати процес професійного навчання персоналу, щоб отримати реальні результати, тобто поліпшити показники діяльності компанії загалом [11, с. 55]. Програма професійного навчання має бути пов'язана з потребами самої організації, департаментів, відділів, що виникають у конкретних ситуаціях.

**Висновки.** Професійний розвиток персоналу – це вирішення основних завдань як в інтересах організації (підвищення стійкості, конкурентоспроможності підприємства, ефективності та якості праці), так і в інтересах працівника (підвищення рівня життя, відкриття можливостей для реалізації своїх ділових якостей, здібностей).

Професійне навчання персоналу має безперервний характер і забезпечує роботодавців кваліфікованими та конкурентоспроможними на ринку праці працівниками. Професійне навчання персоналу націлене на підвищення компетентності працівників організації, формування в них високого професіоналізму, майстерності, гнучкого і сучасного економічного мислення, вміння працювати в динамічних економічних умовах та забезпечення високої продуктивності праці й ефективності діяльності організації.

#### Список літератури:

1. Концепція розвитку професійної освіти й навчання в Україні (2010-2020 pp.) URL: <http://www.mon.gov.ua/gr/obg/2009> (дата звернення: 04.05.2020).
2. Добренко О.О. Проблеми формування конкурентних переваг професійного ринку праці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 1 (152). С. 200–203.
3. Партика І.В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство» / Факультет міжнародних економічних відносин, Ужгородський національний університет*. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2019. Вип. 25. С. 51–54 URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25\\_2\\_2019ua/12.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_2_2019ua/12.pdf) (дата звернення: 06.05.2020).
4. Коцко Т.А., Гарбарчук К.В. Політика соціальної відповідальності підприємства та її роль у забезпеченні розвитку персоналу. *Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»*. 2018. № 3. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/142615> (дата звернення: 08.05.2020).
5. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
6. Адміністративне управління трудовим потенціалом: навч. посіб. / Гриньова В.М. та ін. Харків : вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.
7. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.
8. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: практические рекомендации. Киев.: КНТ, 2007. 476 с.
9. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
10. Крамаренко В.І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми. Київ.: ЦУЛ, 2003. 272 с.
11. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. М.: Проспект, 2009. 688 с.

# References:

1. Kontseptsiiia rozvytku profesiinoi osvity y navchannia v Ukraini (2010-2020 rr.) [The concept of development of vocational education and training in Ukraine (2010-2020)]. Available at: [http:// www.mon.gov.ua/gr/obg/2009](http://www.mon.gov.ua/gr/obg/2009) (accessed 04 May 2020).
2. Dobrenko O.O. (2014) Problemy` formuvannya konkurentny`x perevag profesijnogo ry`nku praci [Problems of formation of competitive advantages of the professional labor market]. *Formuvannya ry`nkovy`x vidnosy`n v Ukrayini*, no 1 (152), pp. 200–203.
3. Party`ka I.V. (2019) Konceptual`na model` upravlinnya rozvy`tkom personalu pidpry`yemstva [Conceptual model of enterprise personnel development management]. *Naukovy`j visny`k Uzhgorods`kogo nacional`nogo universy`tetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosy`ny` ta svitove gospodarstvo» / Fakul`tet mizhnarodny`x ekonomichny`x vidnosy`n, Uzhgorods`ky`j nacional`ny`j universy`tet. Uzhgorod : DVNZ "UzhNU"*, vol. 25, pp. 51-54. Available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25\\_2\\_2019ua/12.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_2_2019ua/12.pdf) (accessed 06 May 2020).
4. Koczko T.A., Garbarchuk K.V. (2018) Polity`ka social`noyi vidpovidal`nosti pidpry`yemstva ta yiyi rol` u zabezpechenni rozvy`tku personalu [Corporate social responsibility policy and its role in ensuring staff development.] *Zbirny`k naukovy`x prac` «Suchasni pidxody` do upravlinnya pidpry`yemstvom»*, no. 3. Available at: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/142615> (accessed 08 May 2020)
5. Zbry`cz`ka T.P., Savchenko G.O., Tatarevs`ka M.S. (2013) *Upravlinnya rozvy`tkom personalu* [Personnel development management]. Odessa: Atlant. (In Ukrainian)
6. Gry`n`ova V.M. (2004) Administraty`vne upravlinnya trudovy`m potencialom [Administrative management of labor potential]. Kharkiv: XNEU. (In Ukrainian)
7. Krushel`ny`cz`ka O.V., Mel`ny`chuk D.P. (2005) *Upravlinnya personalom* [Personnel management]. Kiev: «Kon-dor». (In Ukrainian).
8. Slin`kov V.N. (2007) *Personal i ego menedzhment* [Personnel and its management]. Kiev: KNT. (In Ukrainian).
9. Savchenko V.A. (2002) *Upravlinnya rozvy`tkom personalu* [Personnel development management]. Kiev: KNEU. (In Ukrainian).
10. Kramarenko V.I., Kholod B.I (2003) *Upravlinnia personalom firmy* [Personnel management of the firm]. Kiev.: (In Ukrainian).
11. Vesnin V.R. (2009) *Upravlenie personalom. Teorija i praktika* [Personnel Management. Theory and practice]. Moscow: Prospekt. (In Russian).

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-28>  
УДК 338.001.36

**Сніщенко Р.Г.**

кандидат економічних наук, доцент,  
докторант,  
Тернопільський національний економічний університет

**Snishchenko Roman**

Ternopil National Economic University

## СОЦІАЛЬНА СПРЯМОВАНІСТЬ ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПОСТІНДУСТРІАЛЬНІЙ ПАРАДИГМІ

### SOCIAL ORIENTATION OF THE PROCESS OF ENSURING ECONOMIC SECURITY OF ENTREPRENEURSHIP IN THE POST-INDUSTRIAL PARADIGM

Стаття присвячена обґрунтуванню соціальної спрямованості процесу забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання у постіндустріальній парадигмі. Об'єктом дослідження є господарські, управлінські і регуляторні процеси суб'єкта господарської діяльності під час його функціонування в умовах впливу дестабілізуючих факторів. Предметом дослідження виступають теоретичні засади економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності. Визначено, що економічна безпека підприємства і соціальна відповідальність бізнесу є пов'язаними типами сутності проблемної сфери підприємництва і впливають на його результативність. Визначені спільні ознаки процесів забезпечення економічної безпеки і соціальної відповідальності бізнесу. Зазначено, що постіндустріальне суспільство встановлює нові пріоритети для процесу забезпечення економічної безпеки суб'єктів бізнесу.

**Ключові слова:** безпека економічна, парадигма постіндустріальна, процес забезпечення, соціальна відповідальність бізнесу, підприємство, суспільство, інтереси.

Статья посвящена обоснованию социальной направленности процесса обеспечения экономической безопасности субъектов хозяйствования в постиндустриальной парадигме. Объектом исследования являются хозяйственные, управленческие и регуляторные процессы субъекта хозяйственной деятельности при его функционировании в условиях воздействия дестабилизирующих факторов. Предметом исследования выступают теоретические основы экономической безопасности субъекта хозяйственной деятельности. Определено, что экономическая безопасность предприятия и социальная ответственность бизнеса являются связанными типами сущности проблемной сферы предпринимательства и влияют на его результативность. Определены общие признаки процессов обеспечения экономической безопасности и социальной ответственности бизнеса. Отмечено, что постиндустриальное общество устанавливает новые приоритеты для процесса обеспечения экономической безопасности субъектов бизнеса.

**Ключевые слова:** безопасность экономическая, парадигма постиндустриальная, процесс обеспечения, социальная ответственность бизнеса, предприятие, общество, интересы.

*In the context of globalization and informatization of world economies, the problems of conducting and protecting business, taking into account the requirements of post-industrial society, which have long gone beyond a purely corporate approach, are becoming especially relevant. The experience of international practice confirms the leading role of the state in the development of corporate social responsibility. Ensuring the economic security of entrepreneurship as one of the main directions of the process of combining business and public interests, requires adaptation to the conditions of the post-industrial economy. The article is devoted to the substantiation of the social orientation of the process of ensuring the economic security of economic entities in the post-industrial paradigm. The object of study are economic, managerial and regulatory processes of the subject of economic activity in its operation under the influence of destabilizing factors. The subject of the study are the theoretical foundations of economic security of the business entity. The article emphasizes that the main principles of social market economy in modern Ukraine should be aimed at subordinating the mercantile, purely economic interests of a highly competitive market to the representative interests of society, and the process of economic security should ensure maximum protection for progressive development of society. It is determined that the economic security of the enterprise and social responsibility of business are related types of the essence of the problem area of entrepreneurship and affect its effectiveness. It is noted that the post-industrial society sets new priorities for the process of ensuring the economic security of business entities. The article argues that at the present stage of economic and social development of Ukraine, the institution of entrepreneurship needs to be significantly developed towards democratization and social orientation of market relations. Economic security of the business sector is an indicator of market reaction to its economic activity. Measures to ensure the economic security of the enterprise, aimed at improving the image of the enterprise in society, have a bilateral positive impact on society and economic activity.*

**Key words:** economic security, post-industrial paradigm, security process, social responsibility of business, enterprise, society, interests.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації та інформатизації світових економік особливої актуальності набувають проблеми ведення і захисту бізнесу з урахуванням вимог постіндустриального суспільства, які вже давно вийшли за межі суто корпоративного підходу. Нині питання соціальної спрямованості підприємницької діяльності у високорозвинутих країнах вирішуються на загальнодержавному рівні, створюючи суб'єктам господарювання сприятливі умови для реалізації їх цільового призначення.

Досвід міжнародної практики підтверджує провідну роль держави у розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Превалювання принципів кооперації і взаємодопомоги над принципами лобіювання власних інтересів у веденні бізнесу дасть змогу суб'єктам господарювання і суспільству розвиватися синхронно і гармонійно. Забезпечення економічної безпеки підприємництва як один із головних напрямів процесу поєднання бізнесових і суспільних інтересів потребує адаптації до умов постіндустриальної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Економічна безпека підприємництва є предметом дослідження багатьох українських і закордонних учених. Г.В. Козаченко у [1], О.М. Ляшенко у [2], Н.В. Білошкурська, М.В. Білошкурський у [3] та інші досліджують концептуальні питання сутності, механізму забезпечення та управління економічною безпекою; М.І. Копитко у [4] та інші розглядають її галузеві аспекти; С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова у [5] та інші займаються досліджен-

ням проблем діагностики рівня економічної безпеки підприємства. Забезпечення соціальної відповідальності бізнесу є предметом дослідження І.П. Булеєва, Н.Є. Брюховецької, О.В. Черних [6], Ф. Котлера [7], М. Фрідмана [8], Д.Ю. Нагаївської [9] та інших. Проблеми постіндустриальної економіки та постіндустриального суспільства вивчають Д. Белл [10], Л.В. Лебедева [11] та інші.

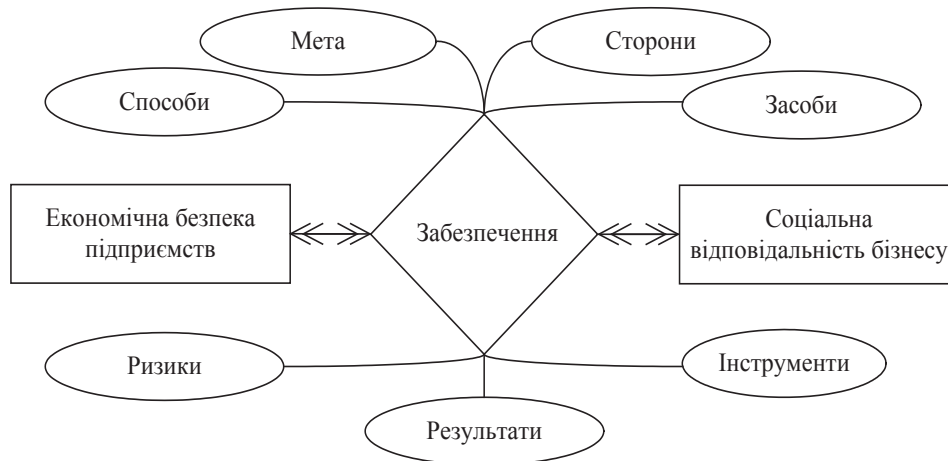
**Метою статті** є обґрунтування соціальної спрямованості процесу забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання у постіндустриальній парадигмі.

Об'єктом дослідження є господарські, управлінські і регуляторні процеси суб'єкта господарської діяльності під час його функціонування в умовах впливу дестабілюючих факторів.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У 1991 році Україна зробила вибір не тільки свого державного устрою, а й типу національної економіки, перейшовши з адміністративно-планових на ринкові відносини між регулятором і суб'єктами господарювання. Тому не виникає сумнівів в оптимальності для нашої держави реалізації концепції соціальної економіки ринкового типу.

Термін «соціально-ринкова економіка» був введений у науковий лексикон у 1946 році у книзі «Управ-



**Рис. 1. ER-діаграма зв'язку між економічною безпекою і соціальною відповідальністю бізнесових структур**

*Джерело: розробка автора*

ління економікою і ринкове господарство» [12, с. 76] німецьким економістом, одним із ключових діячів Кельнської школи економістів, професором Альфредом Мюллером Армаком. Він був відповідальним за обґрунтування концепції реформ міністра економіки Людвіга Ерхарда, архітектора «економічного дива» повоєнної Німеччини. Л. Ерхард стверджував, що «ринкова економіка виправдана з економічного та морального погляду тільки доти, доки вона повніше та краще, ніж будь-яка інша форма економіки, забезпечує оптимальне задоволення потреб усього суспільства, коли вона максимальною мірою наділяє номінальні доходи громадян реальною купівельною спроможністю» [13, с. 121].

Стаття 13 Конституції України [14] законодавчо закріплює соціальну спрямованість національної економіки: «Держава забезпечує захист прав усіх суб'єктів права власності і господарювання, соціальну спрямованість економіки».

Головні принципи розбудови соціальної ринкової економіки в сучасній Україні повинні бути спрямовані на підпорядкування меркантильних, суто економічних інтересів висококонкурентного ринку репрезентативним інтересам суспільства. Процес забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності повинен забезпечувати максимальний її захист задля виконання завдань прогресивного розвитку суспільства. Забезпечення економічної безпеки бізнесу полягає насамперед у створенні сприятливих умов реалізації матеріальних і духовних потреб соціуму, який потребує широкого розмаїття якісних товарів і послуг для кожного свого індивіда. Отже, економічна безпека має соціальну спрямованість.

Постіндустріальний розвиток суспільства ставить перед бізнесом нові, більш складні завдання, відмінні від тих завдань, які стояли перед підприємцями в період становлення і розвитку капіталістичних відносин.

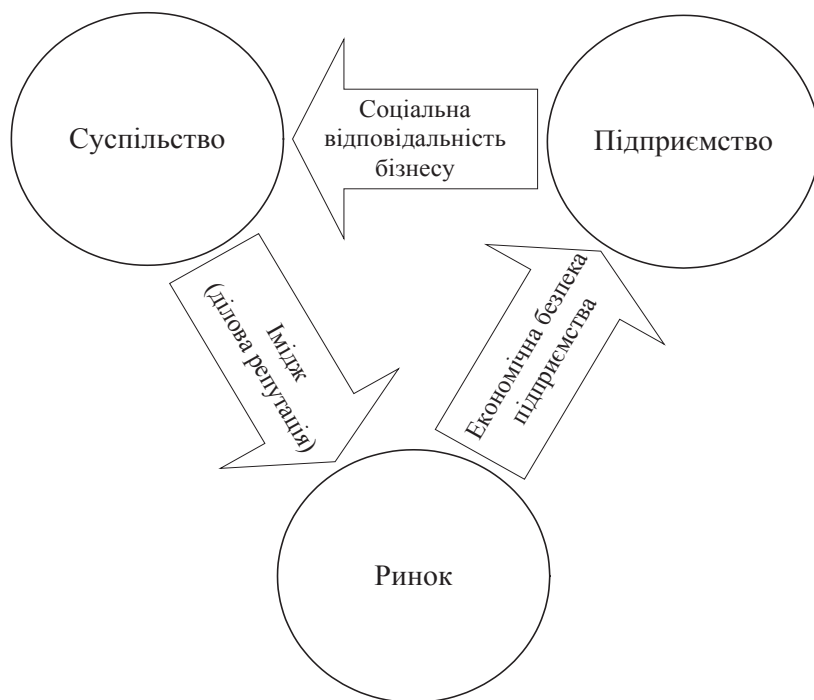
Таблиця 1

**Спільні ознаки процесів забезпечення економічної безпеки і соціальної відповідальності бізнесу**

Ознака	Процес забезпечення економічної безпеки	Процес забезпечення соціальної відповідальності бізнесу
Мета	ефективне використання виробничих ресурсів, адаптація до змін, розроблення та реалізація стратегічних напрямів розвитку для забезпечення стійкого функціонування та гармонізації власних [підприємства] інтересів з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища [3, с. 87]	задоволення розумних, здорових потреб споживачів відповідно до гуманних інтересів суспільства [9, с. 63]
Сторони (учасники) процесу	власники, персонал, клієнти, партнери, конкуренти	власники, персонал, клієнти, партнери, інші члени суспільства
Засоби досягнення мети	організаційні, правові, морально-етичні	морально-етичні
Інструменти	примус, спонукання	спонукання
Ризики (загрози)	усі види ризиків (загроз)	нефінансові ризики (загрози)
Способи	посилення сприятливих факторів зовнішнього і внутрішнього впливу, мінімізація або ліквідація загроз	посилення сприятливих факторів зовнішнього і внутрішнього впливу
Результат	підвищення ефективності виробничих процесів та якості продукції і послуг; посилення мотивації та підвищення продуктивності праці робітників; поліпшення ділової репутації компанії; зменшення ризиків	

*Джерело: згруповано автором*





**Рис. 2. Місце економічної безпеки у зв'язку підприємства з суспільством**

*Джерело: розробка автора*

Інститут ринкових відносин, поступово об'єднуючись з інститутом соціальних практик, змінює суспільні погляди на підприємництво і розвивається сам. Соціальна спрямованість бізнесової діяльності, яка була характерною рисою лише розвинутих економік, тепер стає популярною і в країнах, де підприємництво тільки набирає ознаки цивілізованості.

Ідею про соціальну відповідальність бізнесових структур за результати своєї діяльності висловив Генеральний Секретар Організації Об'єднаних Націй Кофі Аннан, який на засіданні Всесвітнього економічного форуму 31 січня 1999 року звернувся до бізнес-лідерів із закликом приєднатися до міжнародної ініціативи – Глобального Договору. Ця ініціатива повинна об'єднати компанії, агенції ООН, а також трудові та громадські організації з метою підтримки світових екологічних і соціальних принципів. Нині понад 3800 компаній з усіх регіонів світу, включно з міжнародними трудовими та громадськими організаціями, беруть участь у Глобальному Договорі, працюючи над розповсюдженням десяти універсальних принципів у сфері прав людини, праці, екології та протидії корупції [15].

Економічна безпека підприємства і соціальна відповідальність бізнесу є пов'язаними типами сутності проблемної сфери підприємництва і, доповнюючи одна одну, впливають на його результативність.

На рис. 1 зв'язок між економічною безпекою і соціальною відповідальністю бізнесових структур зображений у вигляді ER-діаграми – способу представлення проблемної сфери на інфологічному рівні, запропонованого П. Пін-Шен Ченом у 1976 році [16].

Як видно з рис. 1, типи сутностей «економічна безпека підприємств» і «соціальна відповідальність бізнесу» мають спільні атрибути-ознаки через зв'язок «забезпечення» типу М:М. Це пояснюється тим, що досягнення економічної безпеки, будучи забезпечувальним процесом, сприяє виконанню підприємством його розширеного завдання соціальної відповідальності. Кожен атрибут-ознака за необхідності декомпозиції завдання дослідження може бути представлений у вигляді окремого типу сутності. У цьому разі досить їх порівняння (табл. 1).

Можна відповідально стверджувати, що найкращим показником високого рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання є його успішна бізнесова діяльність. Успішна бізнесова діяльність неможлива без підтримки соціуму, з яким у підприємства є зворотний зв'язок (рис. 2).

З рис. 2 видно, що економічна безпека підприємницького сектору є індикатором реакції ринку на його господарську діяльність. Суспільство, реагуючи на заходи підприємства з урахування потреб соціуму, формує для себе його імідж і шляхом підвищення попиту або пропозиції впливає на його ринкову позицію. Зміна кон'юнктури ринку впливає на економічну безпеку суб'єкта господарської діяльності, викликаючи необхідність проведення заходів соціальної спрямованості.

У 1959 році професор Гарвардського університету Д. Белл уперше використав поняття постіндустріального суспільства для позначення соціуму, в якому промисловий сектор вже не відіграє вирішальної ролі через

технологічний прогрес, а основною продуктивною силою стає людський розум і досвід. У своїй праці «Прийдешнє постіндустріальне суспільство» [10, с. 171]. Д. Белл зазначає: «Постіндустріальне суспільство засноване на послугах, тому воно – гра між людьми. Головні значення мають уже не мускульна сила і не енергія, а інформація. Основною діючою особою стає професіонал, тому що його досвід і знання дозволяють йому відповідати усім вимогам, яких вимагає постіндустріальне суспільство. Якщо індустріальне суспільство визначається через кількість товарів, що позначає рівень життя, то постіндустріальне суспільство визначається рівнем життя, вимірюється послугами – охороною здоров'я, відпочинком і культурою» [1, с. 171].

Зміна соціально-технологічного аспекту суспільства спричинила формування нової технологічної системи підприємництва, яка прийшла на зміну індустріальному типу господарювання. Це встановлює нові пріоритети для процесу забезпечення економічної безпеки суб'єктів бізнесу.

Україна, як і всі учасниці колишнього СРСР, має дуже короткий досвід самостійного існування і не встигла придбати ознаки розвинутої постіндустріальної держави. На сучасному етапі основними перешкодами для соціальної спрямованості бізнесової діяльності в Україні є інституціональні деформації її економіки: тіньова парадержава, рейдерство, непродуктивний вплив капіталу, корупція тощо. З.С. Варналій стверджує, що «саме ці форми інституціональних деформацій є найбільшими за обсягами, соціально-економічними наслідками та реальними загрозами фінансовій безпеці України» [17, с. 7].

Українська дослідниця Л.В. Лебедева зазначає: «Перехід від хижачького суспільства індустріальної економіки до постіндустріального, відбувається у самій людині, у ставленні її до інших, але цій зміні повинна передувати значна робота державного апарату з налагодження системи оплати найманої праці, встановлення справді демократичного державного устрою. Цей стан задоволеності, «ситості» людини може бути досягнутим лише тоді, коли 60–70% у вартості виготовленої продукції буде становити заробітна плата працівників, як це зараз є у країнах постіндустріальної економіки» [11, с. 32].

Набутий за роки незалежності вітчизняний досвід забезпечення економічної безпеки підприємницького сектору й аналогічний досвід розвинутих зарубіжних країн свідчить, що на перших етапах становлення цивілізованих економічних відносин між бізнесом і суспільством регуляторний вплив держави обов'язковий. Він повинен закласти міцний правовий фундамент цих відносин на основі врахування інтересів зацікавлених сторін і визначити державні і суспільні інститути контролю і регулювання господарської діяльності.

**Висновки.** Підсумовуючи вищевикладене, можна зазначити, що на сучасному етапі економічного і соціального розвитку України інститут підприємництва потребує суттєвої розбудови в бік демократизації і суспільного спрямування ринкових відносин. Економічна безпека підприємницького сектору є індикатором реакції ринку на його господарську діяльність. Заходи із забезпечення економічної безпеки підприємства, спрямовані на підвищення іміджу підприємства в суспільстві, мають двобічний позитивний вплив і на соціум, і на господарську діяльність.

#### Список літератури:

1. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.
2. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ : СХУ ім. В.Даля, 2011. 400 с.
3. Білошкурська Н.В., Білошкурський М.В. Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємств. *Статий розвиток економіки*. 2013. № 2. С. 85–89. URL: [https://www.uniepr.km.ua/pdf/\\_2\\_2013.pdf](https://www.uniepr.km.ua/pdf/_2_2013.pdf) (дата звернення: 05.03.2020 р.).
4. Економічна безпека підприємств з виробництва транспортних засобів : монографія / наук. ред. В.Г. Алькема. Львів : Ліга-Прес, 2015. 555 с.
5. Довбня С.Б., Гічова Н.Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 4. С. 88–97.
6. Булеев И.П., Брюховецкая Н.Е., Черных Е.В. Социальная ответственность бизнеса: теория и практика : монография. Донецк : ДонНТУ, 2008. 136 с.
7. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.
8. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. *New York Times Magazine*. 1970. September, № 13. Р. 122–126. (дата звернення: 05.03.2020 р.).
9. Нагаївська Д. Ю. Забезпечення соціальної відповідальності бізнесу на ринку продовольчих товарів : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07. Харків, 2018. 285 с.
10. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. Москва : Academia, 1999. 773 с.
11. Лебедева Л.В. Постіндустріальна економіка та постіндустріальне суспільство: критерії розмежування та існуючі моделі. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2010. № 4. С. 29–36.
12. Мюллер-Армат А. Принципы социального рыночного хозяйства. Социальное рыночное хозяйство: концепция, практический опыт и перспективы применения в России / под ред. Р.М. Нуреева. Москва : Издательский дом, 2007. 320 с.

13. Эрхард Людвиг Вильгельм. Благосостояние для всех. Москва : Дело, 2001. 352 с.
14. Конституція України : Закон України від 28.06.1996р. №254к/96-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1996, № 30, Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> (дата звернення: 05.03.2020 р.).
15. Про Глобальний Договір ООН. Українська мережа Глобального договору ООН. URL: <http://www.globalcompact.org.ua/ua/about/what> (дата звернення: 05.03.2020 р.).
16. Peter Pin-Shan Chen. The Entity-Relationship Model – Toward a Unified View of Data. *ACM Transactions on Database Systems (TODS)*. Сб. – Нью-Йорк : ACM, 1976. Vol. 1. P. 9–36.
17. Варналій З.С. Основні форми та шляхи протидії інституціональним деформаціям фінансової безпеки України. *Фінансова безпека в системі забезпечення національних інтересів: проблеми та перспективи* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 18-19 квітня 2012 р. Полтава, 2012. С. 13–16.

#### References:

1. Kozachenko H.V., Ponomarev V.P., Lyashenko O.M. (2003) Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: sutnist' ta mekhanizm zabezpechennya: monohrafiya [Economic security of the enterprise: essence and mechanism of maintenance: monograph]. Kyiv: Libra (in Ukrainian).
2. Lyashenko O.M. (2011). Kontseptualizatsiya upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva: monohrafiya [Conceptualization of management of economic security of the enterprise: monograph]. Luhansk: Volodymyr Dahl East Ukrainian National University (in Ukrainian)
3. Biloshkurska NV, Biloshkursky MV (2013) Teoretychni aspekty ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv. [Theoretical aspects of economic security of enterprises]. *Stalyy rozvytok ekonomiky* [Sustainable economic development]. (electronic journal), no. 2, pp. 85–89. Available at: [https://www.unieip.km.ua/pdf/\\_2\\_2013.pdf](https://www.unieip.km.ua/pdf/_2_2013.pdf) (accessed 05.03.2020).
4. Kopytko M.I. (2015) Ekonomichna bezpeka pidpryyemstv z vyrobnytstva transportnykh zasobiv: monohrafiya [Economic security of enterprises for the production of vehicles: monograph]. Lviv: Liga-Press (in Ukrainian).
5. Dovbnya S., Hichova N. (2008) Diahnostyka rivnya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva. [Diagnosis of the level of economic security of the enterprise. Finance of Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, no 4, pp. 88-97.
6. Buleyev I.P., Bryukhovetskaya N.Ye, Chernykh Ye.V. (2008) Sotsial'naya otvetstvennost' biznesa: teoriya i praktika: monografiya [Social responsibility of business: theory and practice: monograph]. Donetsk: DonNTU (in Ukrainian).
7. Kotler F. (2005). Korporativna sotsial'na vidpovidal'nist'. Yak zrobyty yakomoha bil'she dobra dlya vashoyi kompaniyi ta suspil'stva [Corporate social responsibility. How to do as much good as possible for your company and society] Kyiv: Standart (in Ukrainian).
8. Friedman M. (1999) The Social Responsibility of Business is to increase its Profit // New York Times Magazine. – 1970. September, no. 13, pp. 122–126.
9. Nahayivs'ka D. YU. (2018) Zabezpechennya sotsial'noyi vidpovidal'nosti biznesu na rynku prodovol'chych tovariv [Ensuring social responsibility of business in the market of food products] (PhD Thesis), Kharkiv. Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (in Ukrainian).
10. Bell D. (1999) Gryadushcheye postindustrial'noye obshchestvo. Opyt sotsial'nogo prognozirovaniya [Bell D. The Coming Post-Industrial Society. Social Forecasting Experience]. Moscow: Academia (in Russian).
11. Lebedeva L.V. (2010) Postindustrial'na ekonomika ta postindustrial'ne suspil'stvo: kryteriyi rozmezhuvannya ta isnyuyuchi modeli.[Post-industrial economy and post-industrial society: differentiation criteria and existing models]. *Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences*, vol. 4, pp. 29–36.
12. Myuller-Armak A. (2007) Printsipy sotsial'nogo rynochnogo khozyaystva. Sotsial'noye rynochnoye khozyaystvo: kontseptsiya, prakticheskiy opyt i perspektivy primeneniya v Rossii [Principles of social market economy. Social market economy: concept, practical experience and prospects of application in Russia]. Moscow: Publishing House (in Russian).
13. Erhard Ludwig Wilhelm (2001). Blagosostoyaniye dlya vsekh [Well-being for all] Moscow: Delo (in Russian).
14. Konstytutsiya Ukrayiny. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny (VVR), 1996, № 30, st. 141. [Constitution of Ukraine. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR), 1996, № 30, Art. 141.]. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>. (accessed 05.03.2020).
15. Pro Hlobal'nyy Dohovir OON. [On the UN Global Compact]. Ukrainian network of the UN Global Compact. Available at: <http://www.globalcompact.org.ua/ua/about/what> (accessed 05.03.2020).
16. Peter Pin-Shan Chen (1976) The Entity-Relationship Model – Toward a Unified View of Data // *ACM Transactions on Database Systems (TODS)*. New York: ACM, vol. 1, p. 9-36.
17. Varnaliy Z.S. (2012) Osnovni formy ta shlyakhy protydyi instytutsional'nykh deformatsiyam finansovoyi bezpeky Ukrayiny. [Basic forms and ways of counteraction to institutional deformations of financial security of Ukraine] Proceedings of the *Finansova bezpeka v systemi zabezpechennya natsional'nykh interesiv: problemy ta perspektivy*. (Poltava, Ukraine, April 18-19, 2012) Poltava: PoltNTU pp. 13–16.

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-29>  
УДК 331.101.6

**Федорова Ю.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Українська інженерно-педагогічна академія

**Fedorova Yuliia**

Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy

## ЕМОЦІЙНИЙ КАПІТАЛ МЕНЕДЖЕРА ЯК ДЖЕРЕЛО ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

### EMOTIONAL CAPITAL OF THE MANAGER AS A SOURCE OF THE ENTERPRISE INCOME

*Стаття розкриває специфіку та сутність емоційного капіталу менеджерів як прихованого нематеріального ресурсу, що є результатом використання набору емоційних компетенцій, носить синергетичний характер та приводить до збільшення доходів підприємства, формує перевищення ринкової вартості компанії над сумою вартості її реальних активів. Розглянуто позитивні наслідки застосування емоційного капіталу керівників. Підкреслено проблематику кількісного визначення частки нематеріальних активів через прихований прояв емоційної компетентності та неможливості відокремлення емоційної компетентності від носія. Досліджено перелік емоційних компетенцій як складників емоційного інтелекту, розвиток яких приводить до формування емоційного капіталу менеджерів та сприяє збільшенню фінансових надходжень підприємства.*

**Ключові слова:** емоційний капітал, інтелектуальний капітал, нематеріальні активи, прихований ресурс, доходи підприємства.

*Статья раскрывает специфику и сущность эмоционального капитала менеджеров как скрытого нематериального ресурса, который является результатом использования набора эмоциональных компетенций, носит синергетический характер и приводит к увеличению доходов предприятия, формирует превышение рыночной стоимости компании над суммой стоимостей ее реальных активов. Рассмотрены положительные последствия применения эмоционального капитала руководителей. Подчеркнуто проблематику количественного определения доли нематериальных активов из-за скрытого проявления эмоциональной компетентности и невозможности отделения эмоциональной компетентности от носителя. Исследован перечень эмоциональных компетенций как составляющих эмоционального интеллекта, развитие которых приводит к формированию эмоционального капитала менеджеров и способствует увеличению финансовых поступлений предприятия.*

**Ключевые слова:** эмоциональный капитал, интеллектуальный капитал, нематериальные активы, скрытый ресурс, доходы предприятия.

*The article reveals the specifics and essence of emotional capital of managers as a hidden intangible resource that is the result of using a set of emotional competencies, is synergistic and increases the company's income, forms the excess of market value over the value of its real assets. The relevance of the topic is due to the fact that recent studies of the success of leading companies show a correlation between the emotional intelligence of management and financial results of companies. Managers who acquire emotional competencies in various management situations during their professional careers, gain experience in managing their emotions during communication, the ability to empathize and build lasting long-term relationships are sure to increase the market value of the company. The emotional capital of managers becomes a prerequisite for the excess of the market value of the company over the sum of the value of its real assets. It is noted that emotional capital is part of intellectual capital, which in turn refers to human capital. Like human capital, emotional capital is characterized by a latent manifestation in capitalization. The article examines the external and internal manifestations of the use of emotional capital of managers. It is noted that the internal manifestation of the use of emotional capital is manifested in maintaining the mental and physical health of employees, increasing the desire to benefit the company, the implementation of creative ideas, and increase profits. The external manifestation of emotional capital is manifested in the recognition and trust in the brand and product, the formation of long-term fruitful partnerships, increasing profits and value of the company. The issue of quantifying the share of intangible assets that are formed through the use of emotional intelligence of managers is emphasized. The problems are the hidden nature of emotional competence and the inability to separate emotional competence from its bearer. The list of emotional competencies as components of emotional intelligence is studied, the development of which leads to the formation of emotional capital of managers and contributes to the increase of financial revenues of the enterprise.*

**Key words:** emotional capital, intellectual capital, intangible assets, hidden resource, enterprise income.

**Постановка проблеми.** Протягом професійної кар'єри в різних управлінських ситуаціях менеджер накопичує досвід управління власними емоціями, комунікаційні навички, здатність до емпатії та побудови сталих довгострокових стосунків. Менеджери з високим рівнем EQ мають ясне бачення майбутнього компанії, легко розуміються з бізнес-партнерами та проводять ефективні перемовини, випереджають кон-

курентів, знають потреби споживачів та очікування персоналу компанії. Емоційний капітал дозволяє керівнику правильно розпізнавати власні та чужі емоції, використовувати енергію емоцій для досягнення позитивних результатів.

Сьогодні провідні компанії розвинутих країн розуміють, що ефективність процесу управління все більшою мірою визначається не тільки розумовими



здібностями керівника, але й вмінням застосовувати емоційний інтелект та лідерські якості. Сучасна теорія лідерства ґрунтується на емоційному інтелекті.

У компанії L'Oreal було виявлено, що менеджери з продажу, які були відібрані за допомогою виявлення високого рівня компетенцій емоційного інтелекту, продають продукції на понад 90 тис. дол. більше, ніж працівники відповідної посади, найняті за традиційною схемою, що збільшує чистий прибуток компанії на 2558,360 млн. дол. [1, с. 9].

За результатами досліджень, що були отримані в роботі [2, с. 695], найбільшою лідерською компетенцією у «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» володіють спеціалісти з HR-менеджменту. Трохи менше значення показника у представників маркетингового відділу, що здебільшого пов'язано з високим рівнем емпатії цієї професії людей. А найменші були виявлені у людей, зайнятих у сфері інженерії та конструювання, у зв'язку з відсутністю самоорганізації та достатніх соціальних навичок.

В останні роки власну програму реалізації емоційного лідерства вже розробила найбільша українська компанія мобільного зв'язку «Київстар».

Менеджер нового покоління – емоційний лідер. Емоційний інтелект визначає рівень потенціалу емоційного лідерства керівника, емоційний капітал визначає сталу здатність до отримання фінансових результатів. Саме тому постає питання вивчення емоційного інтелекту та емоційного капіталу керівного персоналу в управлінській діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Емоційний інтелект вивчають у своїх працях Ю.В. Белікова, М.С. Дороніна, О.В. Сем'ян. Значний внесок у формування теорії емоційного інтелекту внесли такі дослідники, як Р. Бароне, Д. Гоулман, Д. Карузо, Д. Люсін, Р. Д. Льюїс, Дж. Мейер, П. Саловей, Р. Хілл. Теоретичні та прикладні питання формування людського та інтелектуального капіталу досліджували: В. Іноземцев, А. Нікіфоров, В. Прошак, О. Стефанишин, І. Мойсєєнко, А. Шатраков, М. Парфенова, І.Н. Воропанова та інші. Однак у сучасній науковій літературі все ще не досить вивчено вплив емоційного інтелекту керівників на фінансові результати підприємства.

**Мета статті** – дослідити сутність емоційного капіталу менеджерів, що формується на підставі розвитку їхнього емоційного інтелекту (компетенцій) та приводить до збільшення фінансових надходжень

підприємств і підвищення ринкової вартості компанії над сумою її реальних активів.

**Виклад основного матеріалу.** У науковій літературі не існує єдиного трактування терміна «емоційний капітал», як і терміна «емоційний інтелект», «емоційна компетентність», «емоційний менеджмент». Одні автори вважають, що емоційний капітал є частиною соціального капіталу, інші вважають, що він є частиною інтелектуального капіталу, треті – частиною людського капіталу.

Ю.В. Белікова розглядає поняття «емоційний капітал» як складник культурного капіталу, що являє собою здатність адекватно висловлювати власні емоції і співпереживати емоціям інших людей з урахуванням гендерної, вікової, професійної групи та соціального контексту [3, с. 26]. М.С. Дороніна вважає, що емоційний капітал є складником соціального капіталу, під яким розуміють потенціал взаємної довіри і взаємодопомоги, що формується у міжособистісних відносинах (зобов'язання, очікування, інформаційні канали, соціальні норми тощо). На її думку, емоційний капітал – це консолідована здатність персоналу трансформувати емоції у джерело позитивної енергії [4, с. 125].

Під емоційним капіталом ми розуміємо додатковий прихований капітал, що є результатом використання емоційного інтелекту (набору компетенцій) персоналу та приводить до перевищення ринкової вартості компанії над сумою вартості її реальних активів. Тобто перевищення ринкової вартості підприємства над сумою вартості його необоротних та оборотних активів. Перевищення вартості компанії над сумою вартості основних фондів, нематеріальних активів, грошових коштів та інших активів, які відображені в балансі організації, є додатковим активом, сформованим за рахунок використання прихованих людських ресурсів, в тому числі використання емоційного інтелекту керівників та працівників компанії. Таке перевищення може бути багатократним та носити стабільний характер. Емоційний капітал не є адитивним та має синергетичну природу.

Проблемою залишається визначення частки прихованих нематеріальних активів, що формуються за рахунок використання емоційного інтелекту. Сьогодні точно можна стверджувати, що значний обсяг інвестицій у підвищення професіоналізму, компетентності керівника (персоналу) веде до збільшення фінансових



Рис. 1. Від емоції до емоційного капіталу

доходів підприємства. Таким чином, на наш погляд, емоційний інтелект сприяє трансформації енергії емоції в емоційний капітал. [5].

У результаті розвитку емоційного інтелекту виникає додатковий капітал, який і є емоційний капіталом. Таким чином, схема формування емоційного капіталу наведена на рис. 1.

На наш погляд, емоційний капітал входить до складу інтелектуального капіталу, який входить до складу людського капіталу. Підвищення капіталізації компанії над вартістю її реальних активів часто формується за рахунок інтелектуального капіталу: новизни пропонованих продуктів і послуг, передбачуваного прибутку від торгової марки, патентів, відносин із клієнтами. Інтелектуальний капітал об'єднує знання людей, їхні моральні цінності, імідж організації, лояльність клієнтів тощо. Через нематеріальну природу інтелектуальний капітал часто називають прихованим активом. Інтелектуальний капітал, на відміну від фізичного, спрямований на майбутнє, його вартість формується, виходячи з очікувань і можливостей використання в майбутньому.

Інтелектуальний капітал – не адитивний показник, тобто не формується складанням його окремих частин, а формується за рахунок синергетичного ефекту на основі взаємодії цих частин. Носіями інтелектуального капіталу є кваліфікований досвідчений персонал компанії і клієнти. Але компанії не мають права власності на людський капітал. Тому ділові якості співробітника, їхню кваліфікацію та здатність до праці не можна віднести до нематеріальних активів організації або інтелектуальної власності організації. Тим часом Міжнародні стандарти фінансової звітності відносять витрати на навчання і підготовку персоналу до нематеріальних активів тільки в тому разі, якщо існують юридичні гарантії, що закріплюють працівника за організацією. В Україні такі випадки майже не трапляються. Управлінські та лідерські навички не можуть бути відчужені від співробітників компанії і стати об'єктом виключно організації.

А.Ю. Шатраков розділяє інтелектуальний капітал на статичну та динамічну частину. Статична частина включає в себе ринкові активи (клієнтську базу, бренд, репутацію фірми), людський ресурс (знання, досвід, кваліфікацію персоналу), інфраструктурні активи (методи PR, інформаційні технології), організаційне знання (технології і методи ведення бізнесу, способи комунікації з персоналом і клієнтами, корпоративна культура) і інтелектуальну власність (винаходи, корисні моделі, ноу-хау, товарні знаки і знаки обслуговування). Динамічна частина реалізується з використанням когнітивної технології прийняття рішень, тобто на базі інформаційних технологій, спеціально орієнтованих на розвиток інтелектуальних здібностей людини. Так само як якість мислення фахівця, людський потенціал, людський фактор, ймовірність прийняття і реалізації ефективних рішень за допустимий час. Саме в запропонованій структурі реалізується основний механізм дисиметрії (багатофакторності) інтелектуального капіталу [6].

На наш погляд, емоційний капітал входить до складу інтелектуального капіталу, до статичної та динамічної його частин. Як і інтелектуальний капітал, емоційний капітал є прихованим ресурсом компанії. «Приховані» активи організації – майно, права, додаткові можливості та інші поліпшення, наявні в організації, які не відображені в балансі у вартісній оцінці, володіння якими дає або дасть у доступному для огляду майбутньому переваги або економічні вигоди організації порівняно з іншими організаціями, у яких їх немає. Відсутність обліку «прихованих» активів – це заниження вартості активів організації над вартістю активів, якими організація реально володіє і використовує в процесі ведення фінансово-господарської діяльності.

Виявлення та оцінка «прихованих» активів організації базується на виявленні зроблених витрат і вкладень, які були зроблені організацією раніше, списані (повністю або частково) в бухгалтерському (і/або податковому) обліку, не знаходять відображення в балансі, проте мають економічні вигоди, тобто продовжують приносити економічний ефект (або будуть приносити економічний ефект в перспективі). Наявність кваліфікованого кадрового складу з високим рівнем емоційного інтелекту може бути «прихованим» активом.

Особливості емоційного капіталу як складової частини інтелектуального капіталу полягає в тому, що він є слабо керованим. Емоційний капітал персоналу не відображається у складі активів фірми, тому що їй не належить. Розвиток емоційного капіталу та посилення інтелектуальної потужності компанії зумовлюють вироблення цілеспрямованих дій менеджменту організації. І сьогодні все гостріше постає проблема залучення й утримання цінних працівників із високим рівнем емоційного інтелекту, які виробляють додану вартість компанії.

Ділові якості невіддільні від людей, тому вони законодавчо не можуть бути віднесені до нематеріальних активів [7, с. 17].

Сьогодні впевнено можна стверджувати, що значний обсяг інвестицій у підвищення професіоналізму, компетентності керівника та персоналу веде до нарощування прихованого капіталу компанії. Однак залишаються проблеми визначення частки активів, що формуються за рахунок використання емоційного інтелекту. Ми визначаємо дві проблеми на шляху «висвітлення» емоційного капіталу в балансі організації.

По-перше, проблемою є складність кількісного вимірювання впливу емоційної компетентності працівника на фінансові результати підприємства. Цей зв'язок має прихований характер. Емоційний капітал, як і людський капітал, не є нематеріальним активом організації, тому що ділові якості співробітника не можна вважати речовинним об'єктом. Це приховані активи організації. Жорстка регламентація нематеріальних активів у балансі підприємства не припускає обліку інтелектуального капіталу. До речі, сам термін «інтелектуальний капітал», вже не кажучи про «емоційний капітал», не закріплено в законодавстві жодної країни. Вважаємо, що з часом че-

рез збільшення частки нематеріальних активів питанню обліку людського капіталу в балансі підприємства буде приділятися все більше уваги.

По-друге, проблемою є неможливість відокремити емоційну компетентність від її носія. Професіонал, кваліфікований робітник, у розвиток компетентностей якого компанія інвестувала кошти, не може бути власністю компанії і лише тимчасово може мати обов'язання працювати в компанії у певний період часу. В умовах підвищення цінності людини, збільшення уваги до комфортних умов праці, інформованості про можливості на ринку праці, дистанційно-віддалений вид праці та підвищення мобільності людського ресурсу підвищується конкретна боротьба компаній на світовому ринку за професіоналами, компетентними кадрами. Це зумовлює важливість розуміння емоційного капіталу як окремої категорії в менеджменті.

Емоційний капітал має зовнішній та внутрішній прояви. Внутрішній прояв застосування емоційного капіталу сприяє встановленню добрих відносин в організації, високій лояльності працівників, що прискорює рішення завдань та веде до більшої продуктивності (збільшення прибутку). Зовнішній прояв виявляється у підвищенні впізнавання бренду організації через особистий бренд керівників та працівників, підвищення довіри клієнтів, постачальників та партнерів, збільшення кількості контрактів, цінних комунікаційних зв'язків (збільшення прибутку, впізнавання та довіри до бренду – зростання ринкової вартості компанії).

Внутрішній прояв застосування емоційного капіталу проявляється у збереженні психічного та й фізичного здоров'я працівників, підвищенні бажання приносити користь компанії, реалізації творчих задумів та збільшенні прибутку.

Таблиця 1

Структура емоційної компетентності

Параметр емоційного інтелекту	Емоційні компетенції параметру	Характеристика емоційної компетенції
Самоусвідомлення (знання своїх станів, уподобань, та можливостей)	Емоційна обізнаність	усвідомлення своїх емоцій та їх наслідків
	Точна самооцінка	розуміння своїх сильних сторін та межі можливостей
	Впевненість у собі	тверде відчуття власної цінності та можливостей
Саморегуляція (уміння розпоряджатися своїми духовними ресурсами і справлятися з внутрішніми станами)	Самоконтроль	стримування руйнівних емоцій і спонукань
	Надійність і сумлінність	дотримання критеріїв чесності і високих моральних якостей
	Свідомість	готовність нести відповідальність за свою роботу
	Пристосовність	гнучкий підхід до змін
	Новаторство	спокійне ставлення до нової інформації, свіжим ідеям і підходам до вирішення завдань
Мотивація (емоційні схильності, які направляють до досягнення цілей і полегшують цей процес)	Прагнення до досягнення мети	Прагнення до досягнення мети: прагнення до вдосконалення або відповідності критеріям видатного майстерності
	Відданість	приєднання до цілей групи або організації
	Ініціативність	готовність діяти відповідно до можливостей
	Оптимізм	наполегливість в досягненні цілей, незважаючи на перешкоди і невдачі
Емпатія (усвідомлення почуттів, потреб і турбот інших людей)	Розуміння інших	сприйняття почуттів і поглядів інших людей, прояв живого інтересу до їхніх справ
	Сприяння розвитку інших	розуміння потреб інших людей у розвитку та сприяння розкриттю їхніх здібностей
	Орієнтованість на обслуговування інших	вміння передбачати, розпізнавати і задовольняти запити клієнтів
	Використання несхожості для досягнення мети	створення і використання сприятливих можливостей за допомогою різних людей
	Політична обізнаність	правильна інтерпретація емоційних струмів і силових взаємин в групі
Соціальні навички (містечтво викликати у інших бажану для вас реакцію)	Надання впливу	володіння ефективною тактикою переконання
	Комунікація	вміння слухати без упередження і передавати переконливу інформацію
	Уміння залагоджувати конфлікти	ведення переговорів і видалення розбіжностей
	Лідерство	вміння надихати і вести за собою окремих людей і цілі групи
	«Каталізатор» змін	вміння виступати ініціатором змін або керувати ними
	Створення зв'язків	налагодження і підтримку корисних взаємин
	Співпраця та взаємодія	вміння працювати з іншими для досягнення загальних цілей
	Здатність працювати в команді	створення групової синергії для досягнення колективних цілей

Зовнішній прояв емоційного капіталу проявляється у впізнаванні та довірі до бренду і товару, формуванні довготривалих плідних партнерських відносин, збільшенні прибутку та вартості компанії.

Таким чином, у кожному прояві в кінцевому результаті емоційний інтелект управлінського персоналу підвищує доходи підприємства та збільшує ринкову вартість компанії. Успішні світові компанії вже давно використовують лідерські навички, що формуються на базі емоційного інтелекту, для отримання високих фінансових результатів.

Емоційний капітал формується в результаті розвитку низки емоційних компетенцій. Термін «емоційний інтелект» існує більше 30 років, але широко використовуватися та вивчатися почав лише в останнє десятиліття. Згідно з уявленнями авторів оригінальної концепції емоційного інтелекту Дж. Мейєра, П. Селовея, Д. Карузо, емоційний інтелект – це група ментальних здібностей, які сприяють усвідомленню і розумінню власних емоцій і емоцій оточення [8]. Ю.Н. Крайнова [9] зазначає, що емоційна компетенція виступає особистісною характеристикою людини, що свідчить про розвиненість її здатності управляти своїм емоційним станом. Опис емоційної компетен-

ції було здійснено Керолін Саарні в 1999 році. Згідно з думкою К. Саарні, емоційна компетенція тягне за собою здатність до адаптації і віру у власні здібності [10]. Щоб описати емоційну компетенцію, К. Саарні використовує термін «навичка», який і відрізняє її від поняття емоційного інтелекту. Емоційна компетенція – це знання і навички, які людина може придбати для того, щоби бути здатною діяти відповідним чином у різних ситуаціях. Це залежить від умінь «включати» емоції, а точніше, управляти ними таким чином, щоб досягати певних цілей. Так само емоційна компетенція є умовою для активного соціального життя. Здатність переробляти найскладнішу інформацію, пов'язану з емоціями, і використовувати цю інформацію як керівництво в процесі мислення і поведінки. Дж. Мейєр, П. Селовея і Д. Карузо також відносять до емоційних компетенцій.

Д. Гулман визначає емоційну компетентність як придбану властивість, в основі якої лежить емоційний інтелект та яка приводить до значних результатів. Автор визначає 25 емоційних компетенцій, які згруповує за 5 параметрами емоційного інтелекту (табл. 1) [11].

Нині немає однозначного визначення емоційної компетентності в контексті управління персоналом.

Таблиця 2

**Основні методики діагностики емоційної компетентності  
(за Р.Д. Робертсом, Дж. Меттьюз, М. Зайднером і Д.В. Люсіним) [12]**

Назва	Загальна структура	Шкала	Формат пунктів й метод підрахунків балів
ECI (Emotional Competence Inventory-360)	Самосвідомість, управління своїми емоціями, усвідомлення соціальних взаємодій, соціальні навички	19 факторів; 63 пункта	7-бальні шкали; самозвіт або оцінки експертів
EQ-i (Bar-On Emotional Quotient Inventory)	Внутріособистісний аспект, міжособистісний аспект, адаптація, управління стресом, загальний настрій	15 факторів; 132 пункта	5-бальні шкали; самозвіт
SSRI (Schutte et al. Self-Report Index)	Ієрархічна модель емоційної компетентності, що складається з 4 «гілок» (як в MSCEIT)	4 фактора; 33 пункта	5-бальні шкали; самозвіт
TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire)	Суміщення структур EQ-i і MSCEIT	15 факторів; 144 пункта	5-бальні шкали; самозвіт
EmIn	Два виміри: (1) міжособистісної і внутрішньоособистісної складової, (2) розуміння емоцій і управління ними	6 факторів; 40 пунктів	4-бальні шкали; самозвіт
MSCEIT (Mayer Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)	4 «гілки»: ідентифікація емоцій, підвищення ефективності мислення, розуміння емоцій, управління емоціями	8 субтестів (по 2 на кожен «гілку»); 130 пунктів	Завдання з кількома варіантами відповіді; підрахунок балів на основі консенсусу або експертних оцінок
MEIS (Multi-factor Emotional Intelligence Test)	Ієрархічна модель EI, що складається з 4 «гілок» (як в MSCEIT)	12 субтестів (по 2–4 на кожен «гілку»); більш 200 пунктів	Завдання з кількома варіантами відповіді; підрахунок балів на основі консенсусу, експертних оцінок або заданих стандартів
LEAS (Levels of Emotional Awareness)	Усвідомлення емоцій (базових і складних)	1 шкала: 20 сценаріїв	Вільні відповіді; 5 рівнів якісної оцінки
EARS (Emotional Accuracy Research Scale)	Розпізнавання емоцій (в міжособистісному контексті)	1 шкала: 8 сценаріїв	Завдання з кількома варіантами відповіді; підрахунок балів на основі консенсусу або заданих стандартів



Найбільш поширений погляд є таким, що емоційна компетентність керівника збігається з його емоційним інтелектом. Однак, на наш погляд, структура емоційної компетентності Д. Гоулмана уточнює цілі розвитку емоційного інтелекту. Загалом емоційний інтелект та емоційна компетентність керівника відображають сукупність його навичок до розуміння та управління власними емоціями, розуміння емоцій співробітників і ефективне свідоме управління бізнес-процесами та сприяють формуванню емоційного капіталу керівника як частини інтелектуального капіталу.

Є велика кількість методів визначення рівня емоційного інтелекту. Більшість з них засновано на самооцінці. Найбільш повну порівняльну характеристику основних методів діагностики емоційної компетентності навели Р.Д. Робертс, Дж. Метьюз, М. Зайднер і Д.В. Люсін (таблиця 2) [12].

Незважаючи на велику кількість методик діагностики емоційної компетентності, проблемою залишається кількісне вимірювання впливу емоційного інтелекту (компетентностей) на фінансові результати підприємства, успіх компанії, збільшення її ринкової вартості.

В умовах зміни економічної парадигми та підвищення ролі людини як особистості, підвищення ролі довіри, вражень, емоцій людини та посилення комунікаційних зв'язків у бізнесі розвиток зазначених у та-

блиці 2 компетенцій менеджерів сприяє підвищенню доходів підприємства та збільшенню ринкової вартості компаній. Позитивні фінансові результати можуть носити стабільний характер. Існує тісний, але важко вимірюваний зв'язок між емоційним капіталом керівників підприємства та доходами підприємства. В умовах, коли є лише якісне тому підтвердження, важливою характеристикою компанії, що нарощує емоційний капітал менеджерів, є значний обсяг інвестицій у розвиток співробітників. Розвиток емоційної компетентності поруч із розвитком інших soft skills має все більший вплив на фінансовий стан компанії.

**Висновки.** Таким чином, у статті надано авторське тлумачення емоційного капіталу менеджерів (персоналу) як додаткового прихованого капіталу, що є результатом використання емоційного інтелекту та приводить до перевищення ринкової вартості компанії над сумою вартості її реальних активів. Розглянуто приховану природу емоційного капіталу та визначено проблеми його кількісного вимірювання. Розглянуто внутрішній та зовнішній прояви емоційного капіталу керівників. Наведено перелік методик діагностики емоційної компетентності. Досліджено емоційні компетенції, розвиток яких приводить до формування емоційного капіталу менеджерів та до збільшення фінансових надходжень підприємства.

#### Список літератури:

1. Емоційний інтелект у бізнесі: факти, статистика. URL: <http://www.akademiki.biz/biblioteka-jivoi-informacii/vse-ob-emotsionalnom-intellekte/34-eq-fakt>. (дата звернення: 15.05.2020).
2. Рекун Г.П., Меденець В.В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом *Економіка і суспільство Мукачівський державний університет*. 2017. № 13. С.691–696.
3. Белікова Ю. В. Концептуальні основи управління емоціями. *Український соціум*. 2015. № 1. С. 23–33.
4. Дороніна М.С., Михайленко Д.Г. Формування емоційної складової інтелектуального капіталу виробничої організації. *Управління розвитком : зб. наук. праць. Харків : ХНЕУ*. 2010. № 6 (82). С. 121–125.
5. Федорова Ю.В. Емоційний інтелект у бізнесі: інструменти та методи розвитку *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»*. 2019. № 6 (12). DOI [https://doi.org/10.33296/2707-0255-7\(13\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0255-7(13)-10) (дата звернення: 15.05.2020)
6. Диссиметрия интеллектуального капитала предприятия / А.Ю. Шатраков, М.Я. Парфенова, И.Н. Воропанова. М.: Экономика. 2007. 176 с.
7. Ворожбит О.Ю. Человеческий капитал организации в разрезе стоимости бизнеса: монография / О.Ю. Ворожбит, Т.Е. Даниловских, И.А. Кузьмичева, А.А. Уксуменко. Под общей научной редакцией д-ра. экон. наук О.Ю. Ворожбит. – Владивосток: ВГУЭС, 2017. 129 с.
8. Mauer J.D., Salovey P. What is emotional intelligence? *Emotional development and emotional Intelligence: Educational Implications*. New York. 1997. P. 3–31.
9. Крайнова Ю.Н. Саногенная рефлексия в структуре эмоциональной компетентности будущих педагогов : дис. канд. псих.наук. Москва, 2010. 158 с.
10. Saarni C. the Development of Emotional Competence. New York : The Guilford Press, 1999. 381 p.
11. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі, Манн, Иванов и Фербер. 2013. URL: <https://www.ozon.ru/context/detail/id/20339261/?from=bar> (дата звернення: 15.05.2020).
12. Робертс, Р.Д. Мэтьюз Дж., Зайднер М., Люсин Д.В. Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике. *Психология: Журнал Высшей школы экономики*. 2004. Т. 1. № 4. С. 3–24.

#### References:

1. Emotiiniy intellekt u biznesi: fakty, statystyka [Emotional intelligence in business: facts, statistics]. Available at: <http://www.akademiki.biz/biblioteka-jivoi-informacii/vse-ob-emotsionalnom-intellekte/34-eq-fakt> (accessed 15.05.2020) [in Ukrainian].
2. Rekun H.P., Medenets V.V. (2017) Emotiine liderstvo v systemi upravlinnia personalom [Emotional leadership in the personnel management system] *Ekonomika i suspilstvo Mukachivskyi derzhavnyi universytet* 13. 691–696. [in Ukrainian].

3. Bielikova Yu.V. (2015) Kontseptualni osnovy upravlinnia emotsiiamy. [Conceptual basis of management of emotions]. *Ukrainskyi sotsium*. 1. 23–33 [in Ukrainian].
4. Doronina M.S., Mykhailenko D.H. (2010) Formuvannia emotsiinoi skladovoi intelektualnoho kapitalu vyrobnychoi orhanizatsii. [Formation of emotional component of intellectual capital of production organization]. *Upravlinnia rozvytkom : zb. nauk. prats. Kharkiv : KhNEU*. 6 (82). 121–125 [in Ukrainian].
5. Fedorova Yu.V. (2019) Emotsiinyi intelekt u biznesi: instrumenty ta metody rozvytku [Emotional intelligence in business: tools and methods of development] *Elektronne naukove fakhove vydannia "Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka" Seriia "Ekonomika"*. 6 (12). Available at: DOI [https://doi.org/10.33296/2707-0255-7\(13\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0255-7(13)-10) (accessed 15.05.2020). [in Ukrainian].
6. Shatrakov A.Yu., Parfenova M.Ya., Voropanova I.N. (2007) Dissimmetriya intelektualnogo kapitala predpriyatiya [The asymmetry of the intellectual capital of the enterprise] *M.: Ekonomika*. 176 [in Russian].
7. Vorozhbit O.Yu. (2017) The human capital of an organization by business value: monograph / O.Yu. Vorozhbit, T.E. Danilovskikh, I.A. Kuzmicheva, A.A. Uksumenko. Under the general scientific editorship of Dr. econ. sciences O.Yu. Enchanted. – Vladivostok: VSUES, 129 [in Russian].
8. Mauer J.D., Salovey P. (1997) What is emotional intelligence? *Emotional development and emotional Intelligence: Educational Implications*. New York, 3–31.
9. Kraynova Yu.N. (2010). Sanogennaya refleksiya v strukture emotsionalnoy kompetentnosti buduschih pedagogov [Sanogenic reflection in the structure of emotional competence of future teachers]: *dis. kand. psih.nauk. Moskva*, 158.
10. Saarni C. (1999) The Development of Emotional Competence. New York : The Guilford Press, 381.
11. Goleman D. (2013) Emotional intelligence in business. Available at: <https://www.ozon.ru/context/detail/id/20339261/?from=barm> (accessed 15.05.2020).
12. Roberts, R.D. Metyuz Dzh., Zaydner M., Lyusin D.V. (2004) Emotsionalnyiye intellekt: problemy teorii, izmereniya i primeneniya na praktike [Emotional intelligence: problems of theory, measurement and application in practice.]. *Psihologiya: Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki*. 1. 4. 3–24.

## РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-30>  
УДК 334.012.23:338.36

**Ципліцька О.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
старший науковий співробітник,  
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування  
Національної академії наук України»

**Tsyplitska Olena**

State Organization "Institute of the Economy and Forecasting of the  
National Academy of Sciences of Ukraine"

### РЕГІОНАЛЬНА ТА МІЖРЕГІОНАЛЬНА МЕРЕЖЕВА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ЧИННИК МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ

### REGIONAL AND INTERREGIONAL NETWORK INTERACTION AS A DETERMINANT OF INDUSTRIAL SECTOR MODERNIZATION

*Модернізація промисловості в умовах загострення глобальної конкуренції є необхідною передумовою розвитку конкурентних переваг національних виробників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У межах регіону вона може бути стимульована за рахунок прихованого потенціалу мережевої взаємодії промислових підприємств, яка довела свою ефективність у розвинених країнах світу. Мережеві структури, такі як кластери, спонукають підприємства до технологічного оновлення через розширення можливостей фінансування, отримання доступу до нових знань, інновацій та технологій у межах стратегії наслідування підприємств-лідерів, державну підтримку у вигляді підготовки необхідних кадрів, узгодження наукових досліджень із потребами місцевого бізнесу тощо. Оскільки досвід українських регіональних та міжрегіональних кластерів свідчить про їхню незначну активність та отримані переваги, в дослідженні розроблено заходи державної та регіональної кластерної політики для прискорення кластерного розвитку.*

**Ключові слова:** кластери, мережеві структури, промисловий сектор, регіональний розвиток, технологічна модернізація.

*Модернизация промышленности в условиях обострения глобальной конкуренции является необходимой предпосылкой развития конкурентных преимуществ национальных производителей как на внутреннем, так и на внешнем рынках. В рамках региона она может быть стимулирована за счет скрытого потенциала сетевого взаимодействия промышленных предприятий, которое доказало свою эффективность в развитых странах мира. Сетевые структуры, такие как кластеры, побуждают предприятия к технологическому обновлению посредством расширения возможностей финансирования, получения доступа к новым знаниям, инновациям и технологиям в рамках стратегии наследования предприятий-лидеров, государственной поддержки в виде подготовки необходимых кадров, согласования научных исследований с потребностями местного бизнеса. Поскольку опыт украинских региональных и межрегиональных кластеров свидетельствует об их незначительной активности и полученных преимуществах, в исследовании разработаны мероприятия государственной и региональной кластерной политики для ускорения кластерного развития.*

**Ключевые слова:** кластеры, сетевые структуры, промышленный сектор, региональное развитие, технологическая модернизация.

*The paper reveals the peculiarities and potential of network structures in industrial sector development and main obstacles to gain from industrial networking in form of clusters in Ukraine. The network structure is considered as a part of regional institutional infrastructure that stipulates technological upgrade of industrial enterprises as a inevitable condition of raising their competitiveness. There are several channels of how the technological modernisation in industrial sector can be achieved within network structure – through the strategy of leader's technological base inheritance; through the access to new knowledge, technology or innovation developed in research centers with cluster; through increase of financial opportunities including government cluster development programs; through including in a cluster of a manufacturer of high-performance equipment and infrastructure facilities, and engineering service provider. In the research the main determinants of technological upgrade within cluster are discussed: the sustainability of links between companies, the market volatility, institutional environment of high quality, and «soft» cluster policy. The components of institutional environment to boost successful development are pointed. They are institutions of innovation and knowledge generation, competitive collaboration, communications, trust, and protection from opportunism. The evidence, other studies and statistical data on cluster development in Ukraine supports the idea that there is a significant clustering potential in different regions but it cannot be realized in existing socio-economic conditions. Thus, the study proposes the possible directions and measures of state and regional*

*cluster policy to overcome obstacles both for successful cluster development and efficient technological modernisation within clusters. They anticipate the revelation of ommitted in the cluster orgnizations competencies and filling in the gaps; support of social, economic, and communication infrastructure development; measures to increase clusters self-sufficiency and to enhance the monitoring of their progress; elimination of the gap between scientific developments and production technological needs; and export expansion policy.*

**Key words:** clusters, network structures, industrial sector, regional development, technological modernization.

**Постановка проблеми.** Низька конкурентоспроможність вітчизняних промислових підприємств, застарілість основних фондів, слабка спроможність забезпечення локальних ринків необхідною продукцією, диспропорції просторово-територіального розвитку та інші виклики регіонального промислового розвитку породжують необхідність зміни організаційних форм та методів взаємодії між промисловими підприємствами та інфраструктурою, яка їх оточує. Нарощування модернізаційних процесів як невід'ємної умови розвитку промислового сектору та його реструктуризації для виробництва продукції більш високих технологічних укладів вимагають визначення нових векторів оновлення промисловості, які використовують прихований потенціал регіонів та локалізованих у них виробництв. Із глобалізацією економіки та розвитком економічних відносин на національному та регіональному рівнях відбувається перехід від централізованої інтеграції господарських суб'єктів (трести, холдинги, конгломерати) до децентралізованої (кластери, асоціації, альянси, технологічні та наукові парки, бізнес-інкубатори, проєктні групи тощо).

У країнах Європейського Союзу станом на травень 2020 року налічується 889 кластерів, зареєстрованих на Європейській колабораційній кластерній платформі, з них 217 провадять діяльність у сфері промислового виробництва [10]. Водночас в Україні з 1998 року засновано понад 60 кластерів, і лише 23 – найбільш активні з них, зареєстровані на Європейській колабораційній платформі.

У рейтингу Всесвітнього Економічного форуму із стану кластерного розвитку [12] у 2020 році Україна посідає 87 місце із 100 країн (3,1 балів із 7). Компанії мало інвестують у нові технології, а рівень впливу інформаційно-комунікаційних технологій на створення нових послуг та продуктів є наднизьким (92 місце із 100). Отже, кластерний потенціал для розбудови вітчизняної промисловості використовується недостатньо, що актуалізує дослідження впливів кластерів на модернізацію промислового сектору, а також причин та перешкод і можливих напрямів їх подолання в межах державної й регіональної промислової політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування кластерів, їхнього впливу на інноваційний розвиток регіону та країни, а також на діяльність підприємств-учасників кластеру широко досліджувалися такими зарубіжними та вітчизняними вченими, як О. Амоша, А. Глузов, М. Кизим, Ю. Ковальчук, В. Ляшенко, В. Овчарук, О. Паливода, М. Портер, В. Скотт, І. Степнов, О. Стукало, Ю. Харазішвілі та інші. Однак механізм та напрями державної та регіональної політики стимулювання технологічної модернізації промис-

лових підприємств, що функціонують у межах мережевої структури, вивчені мало.

**Метою дослідження** є виявлення ролі мережевої взаємодії промислових підприємств у регіональному та міжрегіональному масштабі у забезпеченні їхньої технологічної модернізації, а також розроблення рекомендацій щодо заходів державної політики для її стимулювання.

**Виклад основного матеріалу.** Мережеві структури являють собою інституціональну інфраструктуру регіону і є результатом розвитку структурних зв'язків, що дозволяють їх учасникам ефективно використовувати свої ресурсні можливості, досвід та знання. Всередині такого інституційного утворення визрівають нові моделі поведінки, умови взаємодії, норми та правила, а його розвиток сприяє послабленню монопольного впливу держави на економіку, змушуючи його трансформуватися відповідно до вимог мережі.

Головною ознакою мережевої організації підприємств є формування всебічних, стійких зв'язків, що ґрунтуються на спільному використанні специфічних ресурсів в інтересах реалізації обопільно вигідної стратегії тощо [4, с. 90]. Зокрема, формами таких зв'язків можуть виступати аутсорсинг, франчайзинг, ліцензування та довгострокові угоди про співпрацю у сфері інновацій, маркетингу, дистрибуції.

До мережевих організацій можна віднести ті підприємства, установи, які пов'язані між собою тісними господарськими зв'язками, мають спільні цілі діяльності та їх взаємодія сприяє зниженню трансакційних витрат ведення бізнесу. Серед сучасних мережевих організацій все більшого значення в контексті нових викликів Індустрії 4.0, децентралізації економічних процесів, глобальних криз тощо набувають такі структури, як промислові та ІТ-кластери, індустріальні парки, науково-технологічні парки, альянси підприємств, консорціуми та бізнес-асоціації, у тому числі ті, що знаходяться в межах одних ланцюгів доданої вартості. Мета їхньої діяльності – створення нової цінності всередині мережі або зниження економічних витрат господарювання. Однак бізнес-асоціації, альянси як мережеві структури в Україні набули ролі переважно лобіюючих та захисних структур, що певною мірою порушує конкурентний механізм і стримує інноваційний розвиток промислових підприємств. Тож значним потенціалом у сфері виробничої та інноваційної взаємодії володіють кластери.

Властивостями мережевих структур виступають: складність як соціально-економічних систем; тенденція до розширення за рахунок додавання нових компетенцій як функціонального наповнення механізму економіки на трансакційних та економічних витратах;



рольова зумовленість кожного з учасників та їхня адаптивність; горизонтальність взаємодії та відсутність на початкових етапах діяльності формальної ієрархічності. Однак неформальна ієрархія може мати місце через виділення лідерів (провідні виробники, центри кластерів) та послідовників (периферія кластерів). Вони доповнюють один одного у виробничих ланцюгах або під час реалізації проєктів.

Деякі дослідники [6] вважають, що еволюція мережевої взаємодії приводить до формування вже не просто організацій, а мереж компетенцій, і такі мережі потребують регулювання з боку органів виконавчої влади як інституційних агентів. Ф. Малмборг [14] також вважає, що «кореневими» інституційними організаціями (*institutional anchor tenants*) під час створення мереж трансферу знань мають виступати регіональні органи влади як такі, що мають інституційний вплив на формування політики в сфері науки та освіти, розбудовують відповідну інфраструктуру тощо. Досвід іноземних країн доводить, що ініціаторами та координаторами створення мережевих організацій можуть бути різні за характером діяльності інституції, наприклад, венчурні інвестори (Сан-Франциско); державні науково-дослідні установи (Бостон); біотехнологічні компанії, як стартапи, так і існуючі гравці на ринку (Сан-Дієго) [13, с. 250]. В Україні ініціаторами та координаторами створення кластерів виступають проактивні підприємства (Міжрегіональний промисловий кластер «Eastern Food Technology plus»), регіональні або місцеві органи влади (Львівський ІТ кластер), громадські організації (Хмельницький швейний кластер «Podillya Women Apparel Cluster») тощо.

Одним із головних завдань такого координатора є проєктування нових ланцюгів цінностей через гібридні форми взаємодії, що дозволяють «долати кордони» й елімінувати просторово-територіальний чинник. Необхідність швидкого набуття нових знань та компетенцій, вбудовування в ланцюги доданої вартості як технологічних доповнювачів вимагає від промислових підприємств періодичної модернізації технічного оснащення, технологій, переосмислення й перебудови бізнес-процесів з метою відповідності новим викликам промислового, соціально-економічного і навіть цивілізаційного розвитку. Технологічна та організаційна модернізація промислових підприємств, що входять до кластеру, є не основною метою їхньої діяльності, а радше побічним ефектом, невід'ємним результатом процесу постійного підвищення цінності, що створюється всередині кластеру, та збільшення конкурентоспроможності його учасників.

Технологічно розвинуті кластери мають більше можливостей виходу на зовнішні ринки, розширюючи експортний потенціал регіону. У таких кластерах вищий рівень заробітної плати та стабільна заробітна плата [7, с. 20]. Діяльність всередині мережі також підвищує передбачливість результатів модернізації, адже до якої міри і в якому напрямі цю модернізацію здійснювати, вирішується на розсуд підприємства: шляхом підлашту-

вання, наслідування або власної модифікації технологій, а системний ефект буде досягнуто під час здійснення модернізації всього ланцюга створення цінності.

Однак на практиці така вада ринку, як тяжіння до монополізації, проявляється в тому, що технологічні лідери кластерів навіть у власні філіальні структури передають напрацювання лише через декілька років після їх застосування, а партнерам – лише через 10–15 років. У ході адаптації технології до специфічних умов підприємств-партнерів відбувається її спрощення, зниження масштабу застосування тощо, що може призвести до такого явища, як «технологічна переривчастість» і негативно позначається на конкурентоспроможності мережі [1, с. 1102]. Тож створення конкуренції між лідерами є однією з умов більш швидкого технологічного оновлення кластеру: чим більше лідерів, тим гнучкішою є мережева структура. Системний ефект модернізації всередині мережевих структур також може бути забезпечений за наявності серед учасників виробника високопродуктивного обладнання та інфраструктурних об'єктів, а також суб'єкта інжинірингових послуг – промислових, технологічних та консультативних [2].

Серед внутрішніх умов технологічної модернізації підприємств кластерів важливою є об'єднання науки, освіти і виробництва. Для забезпечення такого партнерства значну фінансову підтримку на перших етапах створення кластеру має надавати держава. Досвід США та інших країн у розбудові кластерів свідчить, що фінансування федеральною владою університетських науково-дослідних центрів, які ставали «кореневими» учасниками кластеру, усунення проблеми дублювання програм соціально-економічного розвитку штатів завдяки узгодженню зацікавленими сторонами існуючих програм із загальними цілями розвитку кластерів сприяли їх суттєвому прогресу [11].

Так само Бразилія інвестувала близько 300 млн дол. у кластери з виробництва мікроелектроніки, біопалива та програмного забезпечення. Уряд Гонконгу після кризи 1997 року виступив з ініціативою щодо розвитку інноваційних кластерів в областях, що використовують технологічні переваги регіону шляхом створення Гонконгського науково-технологічного парку, в якому функціонує близько 250 компаній, об'єднаних у кластери електроніки, «зелених» технологій, точного машинобудування тощо. З 2008 року Канада сприяла створенню мережі із 17 центрів передового досвіду в таких сферах, як дослідження мозку, оптика та теоретична фізика. Сінгапур інвестує мільярди доларів в комплексні стратегії з розширення інноваційних кластерів у біомедицині, цифрових медіа та виробництві продукції із високою доданою вартістю (мікроелектроніку та нові матеріали). У Франції регіон Гренобля є взірцем ініціативи уряду із створення конкурентоспроможних в світовому масштабі інноваційних кластерів.

Таким чином, успішна модернізація мережевих структур забезпечується ґрунтовною інституційною підтримкою з боку держави та інших стейкхолде-

рів, а також наявністю якісних інститутів кластерної співпраці, а саме: 1) інституту генерації інновацій (механізми утворення взаємозв'язків на основі обміну і трансферу знань та досвіду); 2) інституту конкурентної співпраці (механізм утворення взаємозв'язків на основі подібних видів діяльності, спільно використуваної інфраструктури, соціального капіталу); 3) інституту генерації знань (механізм генерації результатів інтелектуальної діяльності, їх організації, обміну, збуту й моніторингу); 4) інституту комунікації (механізм утворення взаємозв'язків на основі соціального капіталу, репутації, технічного супроводу та фінансування контрактів із зовнішнім середовищем кластеру); 5) інституту довіри (механізм утворення зв'язків на основі культурної єдності, кредитоспроможності, потенціалу підприємств, комунікації та виконання контрактних зобов'язань); 6) інституту захисту від опортунізму (механізм утворення взаємозв'язків на основі якісного законодавства та державних інституцій, зокрема, судів, виконання контрактних зобов'язань, довіри, репутації та готовності до обміну знаннями й досвідом) [9, с. 33].

Враховуючи досвід іноземних країн, чинниками технологічної модернізації мережевих структур промислового сектора виступають:

1) стійкість зв'язків: чим більш стійкими є зв'язки, тим нижчий конкурентний тиск всередині кластеру, спрямований на інновації. Однак слід враховувати вплив зовнішнього середовища, яке тисне на сам кластер і змушує його лідерів пристосовуватися до мінливих ринкових умов;

2) мінливість ринкових умов: вона стимулює підприємства кластеру адаптуватися відповідно до зміни запитів на ринку, а також у відповідь на дії конкурентів та реагування на глобальні виклики;

3) реалізація «м'якої» промислової політики для кластерів – замість тарифів, експортних субсидій та податкових пільг мають впроваджуватися програми та гранти для надання допомоги кластеру шляхом збільшення пропозиції кваліфікованих робітників, заохочення розроблення та впровадження нових технологій, покращення регулювання та інфраструктури. Це зменшує можливості корупції та опортуністичної поведінки як із боку підприємств, так і з боку влади; а також за суттю не суперечить чинним міжнародним торговельним та іншим угодам з Україною;

4) наявність якісного внутрішнього інституціонального середовища – узгодженість інтересів, довіра, налагоджені комунікації тощо.

Джерелами модернізації підприємств кластеру на перших етапах його становлення можуть виступати як власні кошти підприємств, так і залучені у вигляді пільгових кредитів, грантових коштів або міжнародної технічної допомоги тощо. На більш пізніх етапах функціонування кластерів стійкі і певною мірою закриті зв'язки мережевого характеру, партнерські відносини формують такі ланцюгові інтеграційні зв'язки, що дозволяють отримувати квазіренту, яка може бути реінвестована у модернізацію підприємства, а також у його власний чи кластерний сектор досліджень і розробок.

Вказані впливи на модернізацію учасників кластеру проявляються лише у разі активної кластерної взаємодії. І оскільки модернізація є лише супутнім процесом у досягненні цілей діяльності мережевої структури, то її проведення в умовах слабкості внутрікластерної взаємодії може не відбуватися на тому рівні, який забезпечить конкурентний прорив учасників кластеру на відповідному ринку.

В Україні потенціал мережевої взаємодії тільки розвивається, оскільки підприємницька культура такої співпраці була відсутня як за Радянського Союзу, так і не просувалася як ефективна форма господарювання із набуттям Україною незалежності. Аналіз кількості юридичних осіб та їх відокремлених підрозділів по регіонах України у 2017 та 2019 роках показує, що швидкість зростання кількості відокремлених підрозділів вдвічі більша, ніж для юридичних осіб. У середньому по Україні кількість юридичних осіб збільшилася за період на 9,6% (з 1,185 млн. од. до 1,298 млн. од.), а їх відокремлених підрозділів – на 18,8% (з 45,02 тис. од. до 53,47 тис. од.) [5]. Тобто підприємства та організації поступово нарощують активність із розвитку мережевої взаємодії. Чисельність асоціацій підприємств, які характеризують набагато меншим ступенем господарської інтеграції, зросла незначно – лише на 3,9%. Лідерами із темпів зростання кількості відокремлених підрозділів стали Миколаївська (30,7%), Кіровоградська (30,6%), Рівненська (29,9%), Херсонська (28,6%), Київська (27,8%), Полтавська (27,7%) та Сумська (27,5%) області. За дослідженням Г.І. Репп [8, с. 86–87], у цих областях станом на 2018 рік сукупно функціонує 16 кластерів, водночас ці регіони не є флагманами кластерного розвитку.

Механізми та стимули створення кластерів в Україні значно відрізняються від тих, що діяли у США, країнах Західної Європи або Азії. Водночас досвід східноєвропейських країн, наприклад Сербії, також демонструє слабкість кластерної взаємодії, яка доповнюється відсутністю чіткої методології відстеження результатів їхньої діяльності, оцінки їхньої фінансової спроможності та тісноти взаємодії, що споріднює її з Україною.

Нестійкість українських кластерів дослідники пов'язують насамперед із відсутністю активних інтегруючих компаній, які беруть на себе функції лідерів кластеру, та із недостатністю досвіду, знань та навичок щодо кластерної взаємодії [3]. Крім того, кластеризація без залучення нових промислових виробництв, реіндустріалізації регіонів фактично буде безрезультатною. Прикладом є створення швейного кластеру у Хмельницькій області, який налічує близько 30 підприємств, однак із моменту створення у 1998 році він продемонстрував незначну активність. Проте підприємства малого та середнього бізнесу, яким така мережева взаємодія, навпаки, допомагатиме у господарській діяльності, мають значний потенціал.

Зокрема, у Запорізькій області створюється кластер із залученням виробничих та ІТ-компаній, регіональних органів влади, Торгово-промислової палати, На-

## Перешкоди для успішної діяльності кластерів та напрями їх подолання

Перешкода	Причина	Напрямок вирішення
<i>загального характеру</i>		
Кластер не працює через брак певних компетенцій (управлінських, виробничих, дослідницьких тощо)	В різних регіонах та районах клас-теризація відбувається на ґрунті задоволення різних територіальних потреб та виходячи із наявного потенціалу, тому, як правило, відсутня повна комплементарність компетенцій в межах регіону	Необхідно аналізувати відсутні компетенції та розробляти диференційовані підходи із фокусом на їх розвиток для кожного кластеру окремо (створення університетів, розвиток нових спеціальностей, надання грантів на дослідження та розробки, залучення інвесторів тощо). Значну роль відіграють регіональні органи влади.
Неможливість залучити потрібних фахівців до роботи в регіоні, особливо молоді	Відсутність соціальної та туристичної інфраструктури, житла, незадовільний стан благоустрою	Будівництво та модернізація лікарень, центрів розваг, розвиток готельно-ресторанного бізнесу, будівництво доступного житла для молоді, реалізація програм місцевих органів влади із покращення благоустрою
Слабкі зв'язки між учасниками кластеру, іншими зацікавленими групами	Нерозвиненість комунікаційної інфраструктури Незалученість великих підприємств регіону	Реалізація в регіоні бізнес-проектів із розбудови цифрової комунікаційної інфраструктури, а також створення можливостей посилення нетворкінгу шляхом розбудови мережі коворкінгових центрів, організації регіональних форумів, семінарів, тренінгів, конференцій тощо Посилення державно-приватного партнерства, а також B2B партнерства із великими підприємствами регіону, які можуть стати ядром та лідерами кластерів
Фінансова залежність кластеру від зовнішніх джерел	Нерозробленість бізнес-плану та чіткого механізму фінансового розвитку кластеру, набуття ним фінансової самодостатності	Поетапне розширення керівної групи кластеру за рахунок представників бізнесу і звуження участі органів влади, що підвищить рівень відповідальності підприємств кластеру за забезпечення його функціонування
Диспропорційність умов для створення кластерів в різних регіонах	Використання прямого фінансування діяльності кластерів регіональними органами влади, введення податкових та інших пільг, нерівність доступу до інфраструктури тощо	Перехід від «жорстких» засобів стимулювання розвитку кластерів до «м'яких», таких як поліпшення бізнес-клімату та конкурентного середовища; підвищення спроможності місцевих регулюючих інституцій у забезпеченні рівного підходу до всіх суб'єктів господарювання
Малий та середній бізнес не залучений до кластерних ініціатив	Відсутність ініціюючих інституцій, несприятливість бізнес-клімату в регіоні тощо	Включення до програм підтримки підприємництва та розвитку МСБ заходів, що сприяють розширенню можливостей в рамках кластерної моделі
Згасання діяльності кластерів в регіоні на початковому етапі	Послаблення моніторингу ситуації із кластерним розвитком в регіоні Здійснення невірного вибору при створенні кластеру	Розробка системи моніторингу розвитку кластерів в регіоні, оцінки ефективності державних та регіональних програм та ініціатив із розбудови мережових структур Узгодження цілей та завдань між різними національними та регіональними програмами соціально-економічного розвитку, розвитку промислового комплексу; використання переваг смарт-спеціалізації регіону; врахування при розробці кластерних ініціатив стратегій розвитку місцевих підприємств; заходи із підвищення обізнаності про переваги мережевої взаємодії
<i>спрямовані на модернізацію промислового кластеру</i>		
Технологічний розвиток кластеру є слабким і залежить від імпорту технологій	Відсутність власних дослідницьких центрів, спрямованих на прикладні дослідження в сфері технологічного та технічного забезпечення промислового виробництва Невідповідність напрямків діяльності центрів ДіР потребам промислового кластеру	Підтримка державою створення наукових парків або центрів ДіР, які відповідають потенціалу місцевого кластеру та напрямам його бізнесу Ліквідація розривів між діяльністю наукових установ у сфері інноваційних розробок та потребами промислового бізнесу, яка склалася історично, може бути ліквідована за допомогою державної підтримки обох сторін. Фінансовані державою дослідження в науково-дослідних інститутах та університетах мають координуватися із існуючими регіональними промисловими кластерами, а держава може надавати гарантії щодо продовження фінансування підтримуваних досліджень як засобу зниження інвестиційних ризиків
Повільна цифровізація кластеру	Відсутність доступних технологій, необхідність підвищення кваліфікації персоналу, нестача фінансових ресурсів	Стимулювання створення на території промислового кластеру бізнес-інкубаторів, що «вироснуть» потрібні стартапи, а також супутніх ІТ-кластерів, підприємств-виробників та постачальників цифрових приладів; реалізація програм підготовки та перепідготовки кадрів в регіоні відповідно до новітніх потреб промислового сектора

Орієнтація кластеру лише на задоволення місцевих потреб («парохіалізм»), поступова монополізація локальних ринків	Недостатні стимули для підвищення конкурентоспроможності та виходу на інші ринки, «жорстка» політика підтримки	Створення стимулів для розширення експортної діяльності підприємств кластеру, яке потягне за собою поступову технологічну модернізацію з метою завоювання зовнішніх ринків
---	--	--

Джерело: авторська розробка

ціонального університету «Запорізька політехніка», головною ідеєю якого є створення власного продукту, який став би конкурентоспроможним та підвищив експортний потенціал підприємств регіону. Створення мережі машинобудівних кластерів промислової автоматизації ініційоване Асоціацією підприємств промислової автоматизації України (АПІАУ) в Одеській, Харківській, Київській областях.

У Хмельницькій області у 2019 році було створено кластер виробників жіночого одягу «Podillya Women Apparel Cluster». Метою створення є розвиток бренду швейних виробників області як в Україні, так і на європейських ринках; модернізація виробництва та використання новітніх підходів в управлінні виробництвом та постачанням; налагодження зв'язків між різними ланками виробничо-збутового ланцюга. У 2020 році в межах кластеру відбувається навчання із впровадження ресурсоощадливих технологій (*lean technologies*), які сприяють мінімізації відходів та зростанню продуктивності праці. Модернізація типу *Lean* забезпечить відповідність технологій виготовлення одягу та інших текстильних виробів Цілям сталого розвитку 2030.

Закарпатський автомобільний кластер (кластерна ініціатива) об'єднує низку автомобілебудівних підприємств (Eurocar, Jabil Circuit Ukraine Ltd., Gentherm, Yazaki, Groclin Group, Fischer, TochPrilad, Forschner) та спрямований на розвиток кадрової, промислової, транспортної, інноваційної, енергетичної інфраструктури, підвищення рівня локалізації та обсягів виробництва, розвиток внутрішнього аутсорсингу і системи постачальників та посилення ролі автомобільної промисловості на національному рівні. Активно співпрацюють з ІТ-компаніями, які розробляють цільові софт-продукти. На території кластеру функціонує Індустріальний парк «Соломоново».

Якщо раніше мережеві структури визначалися територіальною локалізацією, то в останнє десятиліття, із розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема, хмарних технологій, «блокчейну», великих даних тощо, передача та розподілення інформації, аналіз та обробка даних може відбуватися незалежно від відстані. Це поступово сприяє розширенню територіального охоплення кластерів та створенню міжрегіональних мережевих структур в Україні, що підсилює конкуренцію між ними і має більші ефекти щодо технологічного оновлення. Досить успішним в цьому сенсі є функціонування міжнародного, міжрегіонального агропромислового кластеру Херсонської області – «Eastern Food Technology plus»; також потужним є

міжрегіональний Інноваційний аерокосмічний кластер «Мехатроніка», учасниками якого стали провідні аерокосмічні підприємства України, заклади вищої освіти, проєктні та дослідні організації. Підприємства-учасники мають власну науково-дослідну базу, здійснюють виробництво наукоємної продукції, модернізують виробництво під новітні технології. Водночас перелік успішних кластерів, які спричиняють будь-які галузеві чи регіональні ефекти в Україні, є вичерпним.

Отже, в Україні наявна низка проблем та перешкод, що стримують розвиток промислових кластерів та модернізацію його підприємств, і напрями їх подолання представлені у табл. 1.

Таким чином, регіональні органи влади та місцевий бізнес мають бути орієнтовані на специфічні умови розвитку територій, застосовувати інклюзивні інструменти розвитку кластерів у межах регіону, такі як розвиток соціальної, освітньої, інноваційної інфраструктури; використовувати інструменти регіональної промислової та кластерної політики, які ліквідують компетентнісні розриви в межах кластеру; реалізовувати програми «м'якої» підтримки кластерного розвитку.

**Висновки.** Мережеві структури горизонтального характеру, що в умовах конкурентного ринкового середовища та торгових обмежень поступово заміщують вертикально інтегровані структури, довели значний потенціал для технологічного оновлення підприємств-учасників, а також суттєвий вплив на інтенсифікацію соціально-економічного розвитку в розвинених країнах. Застосування такого інструменту для регіонального розвитку в Україні поки що має скромні результати, які проявляються в тому, що реально функціонуючими кластерами, які отримують переваги від такого способу організації бізнесу, в країні можна вважати менше половини.

Є низка причин, які зумовлюють поки що не досить вдалі спроби кластерного розвитку промисловості, соціального, фінансово-економічного та політичного характеру. Однак їх подолання можливе за умови перенесення у фокус державної та регіональної промислової політики заходів із стимулювання розвитку мережевих структур.

Ключова роль у створенні кластерів традиційного та принципово нового спрямування в Україні належить центральному та регіональним урядам, які в Україні мають розробити дієву законодавчу базу створення, функціонування та підтримки діяльності промислових, інноваційних та інших мережевих структур, а також створити сприятливе інституційне та інфраструктур-



не середовище для їхнього розвитку, зокрема, це має бути послідовна робота із відпрацюванням пунктів, що відносяться до рейтингу Doing Business; координація зусиль щодо співпраці та реалізація проєктів публічно-приватного партнерства; навчання та здобуття нових навичок керівниками та фасилітаторами кластерів.

Кластерна політика має бути побудована таким чином, щоб кластери стали самодостатніми організаціями. Допомога держави має здійснюватися лише на перших етапах. У межах кластеру мають виявитися підприємства-лідери, які, з одного боку, можуть «тех-

нологічно» підтягувати інші підприємства; з іншого боку, внутрішньокластерна конкуренція має спонукати підприємства кластеру до модернізації виробництва та інноваційної діяльності. На пізніших етапах кластери мають опікуватися не лише власними бізнес-проєктами, але й також підтримувати розвиток кластерної інфраструктури, наповнювати кластерну екосистему – підготовкою нових кадрів, розвитком дослідницьких центрів, просуванням нових законодавчих норм тощо. Лише за таких умов кластер стане успішною структурою і полюсом зростання регіону.

#### Список літератури:

1. Глумов А.А. Производственные сетевые структуры в региональной экономике. *Региональная экономика: теория и практика*. 2018. Т. 16, Вып. 6. С. 1097–1114.
2. Ковальчук Ю., Степнов И. Формирование системного, синергетического и координационного эффектов в сетевом взаимодействии проекта модернизации. Междисциплинарность в современном социально-гуманитарном знании. *Академич. мир в междисциплин. практиках: Матер. II-й ежегод. Всерос. науч. конф.* Т.2. Ростов-на-Дону: ЮФУ. 2017. С. 219–229.
3. Овчарук В.В. Проблеми формування кластерних утворень у Хмельницькій області та шляхи їх вирішення. *Вісник Національного ун-ту «Львівська політехніка»*. 2012. № 722. С. 168–172.
4. Паливода О.М. Феномен мережевої структури підприємств: історичні та економічні передумови. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2014. Т.17. №2. С. 89–94.
5. *Статистичний збірник «Регіони України» 2019*. За ред. І.Є. Вернер. Київ: Державна служба статистики, 2019. 657 с.
6. Стукало О.Г. Развитие сетевого взаимодействия субъектов продовольственного сектора экономики региона. Автореф. на соиск. уч. ст. докт. экон. наук. 08.00.05 – Экон. и упр. нац. хозяйством. Курск. 2017. 46 с.
7. Шаповалов А. Особые экономические зоны – это не кластеры. *Газета Коммерсантъ*. 2006. № 51. С. 20.
8. Репп Г.І. Аналіз кластерного розвитку регіонів України станом на 2018 рік. *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2018, № 3. С. 85–90.
9. Рябчикова Н.Н. Механизм кластерно-сетевого управления агропродовольственным комплексом России. *Вестник НГИЭИ*. 2019. № 6 (97). С. 23–38
10. European Cluster Collaboration Platform. *Cluster Organisations Mapping Tool*. URL: <https://www.clustercollaboration.eu/cluster-mapping> (дата звернення: 08.05.2020 р.)
11. National Research Council. *Rising to the Challenge: U.S. Innovation Policy for the Global Economy*. Washington, DC: The National Academies Press. 2012. 574 p.
12. WEF. *Readiness for the Future of Production Report 2018*. 2018. URL: [http://www3.weforum.org/docs/FOP\\_Readiness\\_Report\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/FOP_Readiness_Report_2018.pdf) (дата звернення: 18.05.2020 р.).
13. Scott R.W. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 4<sup>th</sup> ed. SAGE Publications, Inc. 2013. 360 p.
14. Malmberg Von F. Networking for knowledge transfer: towards an understanding of local authority roles in regional industrial ecosystem management. *Business Strategy and the Environment*. 2004. №13(5), pp. 334–346.

#### References:

1. Glumov A.A. (2018) Proizvodstvennye setevye struktury v regional'noy ekonomike [Productive network structures in the regional economy]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika*, vol. 16, issue 6. Pp. 1097–1114.
2. Kovalchuk Yu., Stepnov Y. (2017) Formirovanie sistemnogo, sinergeticheskogo i koordinatsionnogo effektiv v setevom vzaimodeystvii proekta modernizatsii. Mezhdistsiplinarnost v sovremennom sotsialno-gumanitarnom znanii [Formation of system, synergy and coordination effects in network interaction of modernization project] *Akademich. mir v mezhdistsiplin. praktikakh: Mater. II-y ezhegod. Vseros. nauch. konf.* T.2. Rostov-na-Donu: YuFU, pp. 219–229.
3. Ovcharuk V.V. (2012) Problemy formuvannia klasternykh utvoren u Khmelnytskii oblasti ta shliakhy yikh vyrishennia [Problems of formation of cluster institutions in Khmelnytska oblast and ways of their solution]. *Visnyk Natsionalnoho un-tu «Lvivska politehnika»*, no. 722. Pp. 168–172.
4. Palyvoda O.M. (2014) Fenomen merezhevoi struktury pidpriemstv: istorychni ta ekonomichni peredumovy [The phenomenon of enterprises network structure: historical and economic preconditions] *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats*, vol. 17, no.2. pp. 89–94.
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2019). *Statystychny zbirnyk "Regiony Ukrainy" 2019*. [Statistical book "Regions of Ukraine" 2019]. Ed. I.Verner. Kyiv.
6. Stukalo O.G. (2017) *Razvitie setevogo vzaimodeystviya subjektov prodovol'stvennogo sektora jekonomiki regiona* [The development of network interaction of subjects in food sector of regional economy] Avtoref. na soisk. uch. st. dokt. ekon. nauk. 08.00.05 – Ekon. i upr. nac. hozjajstvom. Kursk.

7. Shapovalov A. (2006) Osobyie ekonomicheskie zony – eto ne klasterly [Special economic zones are not clusters]. *Gazeta Kommersant*, no 51. P. 20.
8. Repp G.I. (2018). Analiz klasternoho rozvytku rehioniv Ukrainy stanom na 2018 rik [Analysis of cluster development of the regions of Ukraine as of 2018]. Bulletin of the NAPA, Series “Public Administration”, 3 (90), pp. 85–90.
9. Ryabchikova N.N. (2019) Mehanizm klasterno-setevogo upravleniya agroproduktivnyim kompleksom Rossii [Mechanism of cluster-network management of the agro-food complex in Russia]. *Vestnik NGIEI*, no 6 (97). Pp. 23–38
10. European Cluster Collaboration Platform (2020). *Cluster Organisations Mapping Tool*. Available at: <https://www.clustercollaboration.eu/cluster-mapping> (accessed 08.05.2020).
11. National Research Council (2012). *Rising to the Challenge: U.S. Innovation Policy for the Global Economy*. Washington, DC: The National Academies Press.
12. WEF (2018). *Readiness for the Future of Production Report 2018*. Available at: [http://www3.weforum.org/docs/FOP\\_Readiness\\_Report\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/FOP_Readiness_Report_2018.pdf) (accessed 18.05.2020).
13. Scott R.W. (2013) *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 4<sup>th</sup> ed. SAGE Publications, Inc.
14. Malmberg Von F. (2004) Networking for knowledge transfer: towards an understanding of local authority roles in regional industrial ecosystem management. *Business Strategy and the Environment*. 13(5), pp. 334–346.

## ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-31>

УДК 336.74

**Архирейська Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Університет митної справи та фінансів

**Arkhireiska Natalia**

University of Customs and Finance

### ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ КРИПТОРОЗРАХУНКІВ В УКРАЇНІ

### LEGAL MECHANISMS OF LEGALIZATION OF CRYPTO SETTLEMENTS IN UKRAINE

*Нині світова економіка переживає епоху криптовалютного регулювання. Криптовалюта є перспективною формою інвестицій у сучасній системі електронного кругообігу та зручною формою міжнародних розрахунків. В Україні цей ринок стрімко розвивається, однак механізми легалізації крипторозрахунків ще не розроблені. Суб'єкти, які виходять на ринок, дуже часто реєструють свої активи через іноземні компанії, залишаючись в Україні у тіньовому бізнесі. Це є серйозною перешкодою для впровадження інвестицій провідними транснаціональними компаніями, які займаються хмарними технологіями. Як наслідок, це приводить до недоотримання певної суми у вигляді податків державного бюджету, а інколи і шахрайства. У статті досліджено перспективи розвитку цифрових валют, проаналізовані основні законодавчі ініціативи, що стосуються механізму реалізації крипторозрахунків, та на їх основі надані шляхи виведення ринку цифрових валют із тіні.*

**Ключові слова:** криптовалюта, крипторозрахунки, капіталізація, майнери, криптоактиви, законодавче регулювання, фінансові ринки.

*Сегодня мировая экономика переживает эпоху криптовалютного регулирования. Криптовалюта является перспективной формой инвестиций в современной системе электронного кругооборота и удобной формой международных расчетов. В Украине этот рынок стремительно развивается, однако механизмы легализации крипторасчетов еще не разработаны. Субъекты, которые выходят на рынок, очень часто регистрируют свои активы через иностранные компании, оставаясь в Украине в теневом бизнесе. Это является серьезной преградой для внедрения инвестиций ведущими транснациональными компаниями, которые занимаются облачными технологиями. Как следствие, это приводит к недополучению определенной суммы в виде налогов государственного бюджета, а иногда и мошенничеству. В статье исследованы перспективы развития цифровых валют, проанализированы основные законодательные инициативы, касающиеся механизма реализации крипторасчетов, и на их основе предоставлены пути вывода на рынок цифровых валют из тени.*

**Ключевые слова:** криптовалюта, крипторасчеты, капитализация, майнеры, криптоактивы, законодательное регулирование, финансовые рынки.

*Today, the world economy is experiencing an era of cryptocurrency regulation. Cryptocurrency is a promising form of investment in a modern electronic circulation system and a convenient form of international settlements. In Ukraine, this market is developing rapidly, but mechanisms for legalizing cryptocurrencies have not yet been developed. Entities entering the market very often register their assets through foreign companies, remaining in the shadow business in Ukraine. This is a serious obstacle to investment by leading multinational cloud companies. As a result, it leads to a shortfall in the form of state budget taxes, and sometimes fraud. All this proves the relevance of the research topic. The article examines the prospects for the development of digital currencies in Ukraine, presents an analysis of the legal framework for the regulation of cryptocurrencies. The strategy for the development of the financial sector of Ukraine until 2025 and the new version of the law "On prevention and counteraction to legalization (laundering) of proceeds from crime, terrorist financing and financing the proliferation of weapons of mass destruction" was studied. These laws are the first attempt to legalize cryptocurrencies in Ukraine. According to the updated law, transactions with virtual assets of more than thirty thousand UAH are now subject to financial monitoring. The list of subjects of primary financial monitoring includes companies that provide services for the exchange, storage, sale, transfer of electronic money. This category includes companies whose activities are related to cryptocurrencies. The next step towards the legalization of cryptocurrencies was the creation in March 2020 by the Ministry of Digital Transformation of Ukraine of a profile working group, which should develop a draft law "On regulating the circulation of virtual assets" by the end of 2020. The updated mechanism of legislative regulation of cryptocurrencies will be one of the ways of further development of the financial market and will help increase the competitiveness of the Ukrainian cryptocurrency market. This will bring the market of digital currencies out of the shadows, will increase investment in this area, which will ultimately lead to increased revenues to the state budget.*

**Key words:** cryptocurrency, crypto settlements, capitalization, miners, crypto assets, legislative regulation, financial markets.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку фінансової системи велика увага приділяється онлайн-бізнесу, основу якого становлять віртуальні платежі на основі криптографічних технологій. Розвиток нових форм грошових відносин можливий завдяки стрімкому розвитку цифрових технологій як у бізнесі, так і в суспільстві. Все це підсилюється тим, що юридичні і фізичні особи в останні п'ять років дуже активно почали використовувати нові платіжні засоби та нові технології, які мають дуже високий ступінь захисту і зручний формат використання. Можна стверджувати, що світова економіка сьогодні переживає «епоху криптовалютного регулювання».

Однак проведення операцій із криптовалютою потребує обов'язкового контролю з боку держави. Законодавча база України, на жаль, не регулює правові механізми легалізації крипторозрахунків, тому ця тема є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зважаючи на ступінь новизни проблеми, питання крипторозрахунків у системі платіжної системи України є не досить дослідженим, однак дотичний до неї проблематиці цифрових грошей присвячено публікації таких зарубіжних і вітчизняних учених, як: А. Тапскотт, Д. Тапскотт [1], М. Свон [2], П. Вінї та М. Кейсі [3], Р. Бруханського [4], М. Бернацького [5], М. Бурдоносо-

вої [6], В. Мандрика [7], М. Чобоняна [8], Т. Ячика [9] та ін. Водночас слід зазначити, що асоціація «Блокчейн Україна» та провідні консалтингові фірми (Велика 4: KPMG, PwC) займаються дослідженнями проблеми і докладають значних зусиль для розроблення законодавчої бази у цій площині [8, 10–12].

**Метою статті** є дослідження перспектив розвитку цифрових валют та аналіз правових механізмів легалізації крипторозрахунків в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Характерною рисою сучасної економіки є стрімкий розвиток її віртуальної сфери, зростання ролі та проникнення цифрових технологій у реальний сектор. Невід'ємною складовою частиною і важливим атрибутом віртуалізації та цифровізації економіки є використання криптографічних засобів, які впевнено завойовують право на існування, подекуди кидаючи виклик усталеним економічним законам, руйнуючи традиційні уявлення і вимагаючи радикальних змін у бізнес-процесах. Використання криптографічних об'єктів є новим унікальним явищем із поки що обмеженою сферою застосування.

Розвиток віртуальної економіки змінює специфіку і навіть деякою мірою функції грошей. Популярність цифрових валют пояснюється великою кількістю міжнародних онлайн-платежів. З 2008 року у світі з'являється нове поняття «крипто валюта», а вже за де-

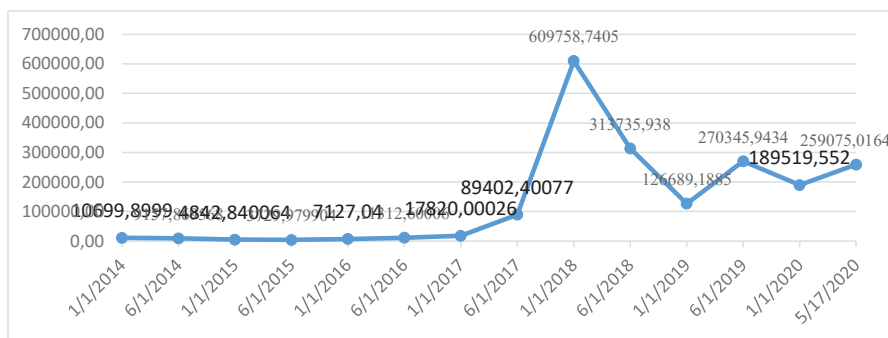


Рис. 1. Ринкова капіталізація криптовалют, млрд \$

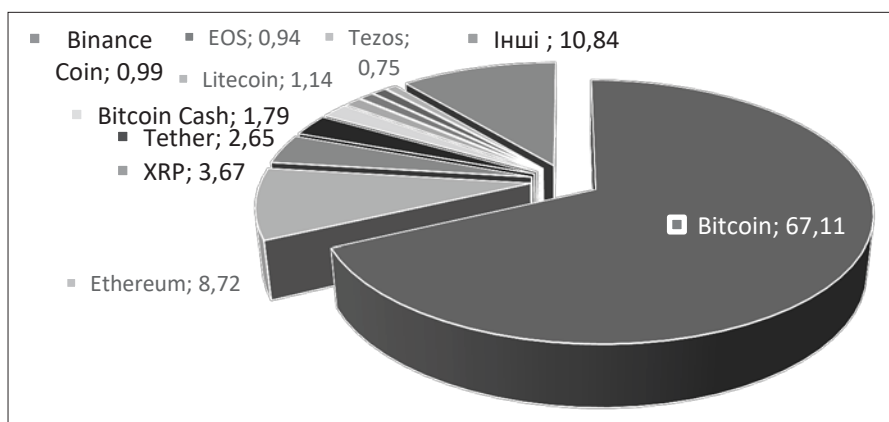


Рис. 2. Структура ринкової капіталізації станом на 16.05.2020 р., %  
Побудована автором самостійно на основі [13]



кілька років зародився потужний ринок криптоактивів. З 2019 року найбільша у світі міжнародна компанія, яка займається інтернет-торгівлею, – Amazon.com – почала продавати свої товари за криптовалюту. До розрахунків приймаються Bitcoin, Litecoin та Ethereum. Для купівлі-продажу товарів необхідно мати аккаунт на біржі Coinbase або цифровий гаманець, який підтримує Lightning Network.

Деякі роки тому криптовалюта була поширена лише серед обмеженого кола програмістів, але нині будь-який користувач, який має доступ до мережі Інтернет, може зареєструватися на криптобіржі і здійснити обмінні операції з криптоактивами. Багато осіб сьогодні сприймають криптовалюту як вигідний об'єкт для інвестицій, хоча і дуже ризикований.

Станом на 16 травня 2020 р. в світі зареєстровано 5474 видів криптовалют загальною капіталізацією \$266,5 млрд [13]. Як бачимо з рис. 1, ринкова капіталізація валют дуже волативна, оскільки цей ринок дуже залежить від попиту та пропозиції. Все це підсилюється тим, що спрогнозувати курс криптовалют дуже важко (+/- 3–4% на день). Тобто чим більше люди купують криптовалюту, тим дорожче вона коштує.

З усіх видів криптовалют 67% належить найпопулярнішій валюті Bitcoin. Структура валют наведена на рис. 2.

Незважаючи на те, що інвестиції в криптовалюту дуже ризиковані, але деяким особам вдалося заробити на цьому свої статки. Брати Тайлер та Кемерон Вінклвоссі стали першими публічно відомими Bitcoin-мільярдерами. Цього статусу вони набули після купівлі 1% усіх Bitcoin у 2013 році, вартість яких у їхній власності перевищила \$1 млрд. Однак у 2018 році за рахунок падіння курсу вони втратили понад 900 млн [14].

Американський фінансово-економічний журнал Forbes у 2018 році склав рейтинг людей, які заробили статки на криптовалюті (табл. 1). До рейтингу увійшли 20 осіб, капітал яких становить від \$350 млн до \$8 млрд [14].

Як бачимо з таблиці, криптовалюта є перспективною формою інвестицій у сучасній системі електронного кругообігу та зручною формою міжнародних розрахунків, оскільки для купівлі будь-якого товару за кордоном не потрібно робити будь-які валютно-обмінні операції. Однак криптовалюти є дуже суттєвим конкурентом для національних грошових систем,

оскільки основний принцип їх існування – це децентралізація та анонімність. Ні НБУ, ні Міністерство фінансів України, ні Казначейство не можуть відстежувати трансакції учасників.

Тому в Україні криптовалюти досі не мають визначеного правового статусу, що і є основним чинником, який обмежує їхнє активне поширення та розвиток відповідної інфраструктури. Ринок криптовалют в Україні де-факто є і розвивається, проте де-юре його немає через відсутність законодавчого регулювання. Майнери, власники та користувачі криптобірж дуже часто реєструють свої активи через іноземні компанії, залишаючись в Україні у тіньовому бізнесі. Також це є серйозною перешкодою для впровадження інвестицій провідними транснаціональними компаніями, які займаються хмарними технологіями. Це приводить до недоотримання певної суми у вигляді податків державного бюджету, а інколи і шахрайства.

У листопаді 2019 року було зроблено перший важливий крок у легалізації операцій із віртуальними активами. До Верховної Ради внесли законопроект «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо оподаткування операцій із криптоактивами». Законопроект був розроблений блокчейн-спільнотою, Міжфракційним депутатським об'єднанням Верховної Ради України Blockchain4Ukraine, Офісом ефективного регулювання BRDO та командою Міністерства цифрової трансформації.

Автори документа запропонували під віртуальним активом розуміти особливий вид майна, який є цінністю в цифровій формі, що створюється, обліковується та відчувається електронно. До віртуальних активів вони відносять криптоактиви, токен-активи тощо.

Планувалося включити до бази оподаткування доходів фізичних осіб прибуток від операцій із криптоактивами, ставка – 5%. Також запропоновано, що об'єктом обкладання податком на прибуток підприємств стане прибуток від операцій з криптоактивами. Останній визначається як різниця між доходом, отриманим від продажу криптоактивів, і витратами, пов'язаними з їх придбанням та/або майнінгом. У законопроекті також зазначено, що операції з продажу криптоактивів не будуть об'єктом оподаткування ПДВ.

Нині цей законопроект так і залишився в проекті, однак він став поштовхом для впровадження інновацій на фінансового ринку України в секторі небанківських

Таблиця 1

## П'ятірка найбагатших людей у світі, які заробили статки на криптовалюті\*

№	ІМ'Я	Посада	Статки
1	Кріс Ларсен	співзасновник платформи Ripple	\$7,5–8 млрд
2	Джозеф Любін	співзасновник платформи Ethereum, гендиректор блокчейн-компанії ConsenSys	\$1–5 млрд
3	Чанпену Чжао	Засновник криптовалютної біржі Binance	\$1,1 – \$2 млрд
4	Тайлер та Кемерон Вінклвоссі	Власники соцмережі ConnectU, перші інвестори в Bitcoin	\$900 млн – \$1 млрд
5	Метью Меллон	Бізнесмен, який інвестував у XRP.	\$900 млн – \$1 млрд

\* Оцінки статків рахувалися станом на 19 січня 2018 року

фінансових установ. На законодавчому рівні це знайшло своє відображення в Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року [15].

Основна мета стратегії полягає у подальшому реформуванні фінансового ринку України відповідно до міжнародних зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС та іншими міжнародними актами України. У ній передбачено впровадження змін у багатьох сферах фінансового ринку, в тому числі запровадження інноваційних технологій у платіжній системі України, законодавче регулювання криптоактивів, блокчейн та хмарних технологій. Новації простежуються навіть у переліку ключових гравців фінансової екосистеми, до яких вперше за роки незалежності України внесли криптовалютні біржі (рис. 3).

У дорожній карті реалізації стратегії Національній комісії з цінних паперів на фондовому ринку надано повноваження з 01.01.2020 р. по 31.12.2022 року розробити модель функціонування ринку криптовалют та запровадити відповідне регулювання на законодавчому рівні [15, с. 76].

Можна констатувати, що механізм легалізації криптоактивів вже розпочався. З 28.04.2020 р. вступила в силу нова редакція закону «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [16].

У новій редакції закону, згідно з рекомендаціями FATF та Європейського парламенту, українські урядовці внесли крипталюти до об'єктів фінансового моніторингу, тим самим розпочавши процес виведення крипто з тіньового бізнесу.

Відповідно до нового законодавства, з кінця квітня під державний фінансовий контроль підпадають всі операції з цифровими активами. Відтепер суб'єкти підприємницької діяльності, які займаються продажем, обміном, зберіганням та переказом електронних грошей, у тому числі і криптовалют, підпадають під первинний фінансовий моніторинг.

У статті 14 розділу II закону чітко визначені документи, якими повинен бути підтверджений переказ коштів у межах або поза межами України з використанням електронних платіжних засобів, електронних грошей, віртуальних активів на суму, що є більшою ніж 30 тисяч гривень. У цей перелік входить інформація як про ініціатора платежу, так і про отримувача переказу. Ця інформація стосується ідентифікації особи і номеру електронного гаманця або унікального облікового номеру фінансової операції. Суттєвим недоліком цього є те, що в законі не прописана процедура отримання цих даних. Тобто невідомо, як саме і від кого можна отримати інформацію стосовно операцій з криптовалютами, якщо всі угоди анонімні.

Можливо, Держфінмоніторинг буде мати доступ до аналітичного продукту, який дає змогу проводити розслідування джерел походження криптоактивів і напрямів їх використання.

Наступним кроком до легалізації криптоактивів стало створення в березні 2020 року Міністерством цифрової трансформації України профільної робочої групи, яка повинна до кінця 2020 року розробити проект закону «Про регулювання обігу віртуальних активів». До складу групи увійшли понад двадцять організацій, в тому числі і недержавних, які нині мають справу з



Рис. 3. Ключові гравці фінансової екосистеми України [15]

цифровими активами: Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній, асоціація «Блокчейн Україна» НБУ, ДПСУ, ДМСУ, Міністерство фінансів, Національний банк України, Державна податкова служба тощо.

Будемо мати сподівання, що в новому законі буде чітко визначено:

- механізм легалізації операцій з цифровими активами;
- процедура обліку та аудиту операцій з криптоактивами;
- вимоги до створення, ліквідації та роботи криптобірж;
- механізм оподаткування операцій з віртуальними валютами;
- процедура державного регулювання та захисту інвестицій в інноваційну галузь віртуальних активів;
- шляхи протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом;
- процедура ідентифікації суб'єктів, що надають послуги з купівлі-продажу або обміну криптоактивів та підпадають під первинний фінансовий моніторинг.

Все це дасть змогу вивести ринок цифрових валют із тіні, буде сприяти розвитку національного ринку криптоактивів, приведе до збільшення інвестицій у цю сферу, що в кінцевому рахунку збільшить надходження до державного бюджету.

**Висновки.** Незважаючи на невизначеність ринку та відносно високу волатильність, криптовалюти стали незаперечним фактом, який неможливо ігнорувати. Розуміння того, як працюють криптовалюти, і самої блокчейн-технології, завдяки якій вони можливі, сприяє використанню додаткових переваг у веденні бізнесу. Оскільки цифрові валюти набувають поширення та стають прийнятними, все більше суб'єктів розглядатимуть їх як об'єкт для інвестування або будуть практикувати їх як засіб платежу. Європейський центральний банк, Китай, Південна Корея, Швеція, Росія, Україна вже нині розробляють проекти державних криптовалют на основі централізованого блокчейну. Отже, доки попит на криптовалюту буде існувати, країни і надалі будуть шукати шляхи їх законного існування та використання.

#### Список літератури:

1. Тапскотт А. Технология блокчейн – то, что движет финансовой революцией сегодня. Москва: Эксмо, 2017. 550 с.
2. Свон М. Блокчейн. Схема новой экономики. Москва: ОлимпБизнес, 2017. 240 с.
3. Винья П. Эпоха криптовалют. Как биткоин и блокчейн меняют мировой экономический порядок. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. С. 432.
4. Brukhanskyi R., Spilnyk I. Cryptographic Objects in the Accounting System // Proceedings of 9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT, 2019. P. 384–387.
5. Бернацький М.В. Перспективи врегулювання правовідносин обігу криптовалют в Україні. URL: <https://doi.org/10.32849/2409-9201.2019.19.13> (дата звернення 12.05.2020).
6. Бурдоносова М.А. Теоретико-правовий аналіз державного регулювання криптовалюти в Україні. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2019. № 1. С. 9–12.
7. Мандрик В.О., Мороз В.П. Законодавче регулювання обігу крипто валюти в Україні, проблеми та перспективи їх розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Т. 29. № 4. С. 67–71.
8. Проект створення української криптодолини: обґрунтування необхідного законодавства та ініціатив, жовтень 2019, URL: <https://bau.ai/wp-content/uploads/2019/10/Ukrainian-Cryptovalley-1.pdf> (дата звернення 08.05.2020).
9. Яцик Т. В. Поняття крипто-активів у системі фінансового обліку. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2019. № 2 (66). С. 295–298.
10. Cryptographic Assets and Related Transactions: Accounting Considerations under IFRS: PwC, In depth INT 2018-12. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/ifrs/publications/ifrs16/cryptographic-assets-related-transactions-accounting-considerations-ifrs-pwc-in-depth.pdf> (дата звернення 12.05.2020).
11. KPMG report: 'cryptoassets are now impossible to ignore' but there are still challenges facing institutionalization URL: <https://www.theblockcrypto.com/2018/11/19/kpmg-report-cryptoassets-are-now-impossible-to-ignore-but-there-are-still-challenges-facing-institutionalization/> (дата звернення 12.05.2020).
12. IFRS: Accounting for crypto-assets. EY, 2018. URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-IFRS-Accounting-for-crypto-assets/\\$File/EY-IFRS-Accounting-for-crypto-assets.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-IFRS-Accounting-for-crypto-assets/$File/EY-IFRS-Accounting-for-crypto-assets.pdf) (дата звернення 08.05.2020).
13. Crypto Currency Market Capitalisation, CoinMarketCap. URL: <https://coinmarketcap.com/> (дата звернення 08.05.2020).
14. The Richest people in cryptocurrency // Forbes, URL: <https://www.forbes.com/richest-in-cryptocurrency/#390f371e1d49> (дата звернення 08.05.2020).
15. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_FS\\_2025.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025.pdf) стратегія 2025 (дата звернення 12.05.2020).
16. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення від 28.04.2020 № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20> (дата звернення 08.05.2020).

**References:**

1. Tapscott A. (2017) Tekhnologiya blokcheyn – to, chto dvizhet finansovoy revolyutsiei segodnya [Blockchain technology is what drives the financial revolution today]. Moskva: Eksmo, 550 s.
2. Svon M. (2017) Blokcheyn. Skhema novoy ekonomiki [Blockchain New Economy Scheme]. Moskva: Olimp-Biznes, 240 s.
3. Vinia P. (2017) Epokha kriptovalyut. Kak bitkoin i blokcheyn menyayut mirovoy ekonomicheskii poryadok [The era of cryptocurrencies. How bitcoin and blockchain are changing the global economic order]. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber, p. 432.
4. Brukhanskiy R., Spilnyk I. (2019) Cryptographic Objects in the Accounting System // Proceedings of 9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT, pp. 384–387.
5. Bernatskyi M.V. Perspektyvy vrehuliuvannya pravovidnosyn obihu kryptovaliut v Ukraini [Perspectives on the time of legal regulation of cryptocurrencies in Ukraine]. Available at: <https://doi.org/10.32849/2409-9201.2019.19.13> (accessed 12.05.2020).
6. Burdonosova M.A. (2019) Teoretyko-pravovyi analiz derzhavnoho rehuliuvannya kryptovaliuty v Ukraini [Theoretical and legal analysis of the sovereign regulation of cryptocurrency in Ukraine]. Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsi, no. 1, pp. 9–12.
7. Mandryk V.A., Moroz V.P. (2019) Zakonodavche rehuliuvannya obihu krypto valiuty v Ukraini, problemy ta perspektyvy yikh rozvytku [Legislative regulation regulates crypto currency in Ukraine, problems and prospects for their development]. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy, vol. 29, no. 4, pp. 67–71.
8. Proekt stvorennia ukrainskoi kryptodolyny: obhruntuvannya neobkhidnoho zakonodavstva ta initsiatyv, zhovten 2019 [The project of the creation of the Ukrainian cryptographic valley: an outline of the necessary legislation and that, 2019]. Available at: <https://bau.ai/wp-content/uploads/2019/10/Ukrainian-Cryptovalley-1.pdf> (accessed 08.05.2020).
9. Yazik T. (2019) Poniattia krypto-aktyviv u systemi finansovoho obliku [Understanding crypto assets in the system of financial region]. Molodyi vchenyi. Ekonomichni nauky, no. 2 (66), pp. 295–298.
10. Cryptographic Assets and Related Transactions: Accounting Considerations under IFRS: PwC, In depth INT 2018-12. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/ifrs/publications/ifrs16/cryptographic-assets-related-transactions-accounting-considerations-ifrs-pwc-in-depth.pdf> (accessed 12.05.2020).
11. KPMG report: ‘cryptoassets are now impossible to ignore’ but there are still challenges facing institutionalization Available at: <https://www.theblockcrypto.com/2018/11/19/kpmg-report-cryptoassets-are-now-impossible-to-ignore-but-there-are-still-challenges-facing-institutionalization/> (accessed 12.05.2020).
12. IFRS: Accounting for crypto-assets. EY, 2018. Available at: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-IFRS-Accounting-for-crypto-assets/\\$File/EY-IFRS-Accounting-for-crypto-assets.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-IFRS-Accounting-for-crypto-assets/$File/EY-IFRS-Accounting-for-crypto-assets.pdf) (accessed 08.05.2020).
13. Crypto Currency Market Capitalisation, CoinMarketCap. Available at: <https://coinmarketcap.com/> (accessed 08.05.2020).
14. The Richest people in cryptocurrency // Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/richest-in-cryptocurrency/#390f371e1d49> (accessed 08.05.2020).
15. Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy do 2025 roku [Strategy for the development of the financial sector of Ukraine until 2025]. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_FS\\_2025.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025.pdf) (accessed 12.05.2020).
16. Pro zapobihannya ta protydiu lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom, finansuvanniu teroryzmu ta finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyschennia vid 28.04.2020 № 361-IX [About zabobigannya that protidiu legalizatsii (vidmivanniu) incomes, possessed by a malignant hat, financial terrorism and financials rozpovsyuzhennia zbroi mass znishchennia vid 28.04.2020 No. 361-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20> (accessed 08.05.2020).



**Гавриш О.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Державний університет телекомунікацій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5756-0880>

**Федюнін С.А.**

кандидат технічних наук,  
Державний університет телекомунікацій

**Havrysh Oksana, Fediunin Serhii**

State University of Telecommunications

## **РИЗИКИ ПІД ЧАС ЗДІЙСНЕННЯ БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА МОЖЛИВІ ШЛЯХИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ**

### **THE STOCK EXCHANGE RISKS: ESSENCE, TYPES AND POSSIBLE WAYS OF PREVENTION**

У статті розглянуто різні підходи до визначення сутності поняття «ризик». Встановлено, що одним із видів ризиків, який відіграє значну роль як в економіці України, так і для самого суб'єкта господарювання, є біржовий ризик. Наведено класифікацію, за якою доцільно поділяти ризики на українських біржах. Розглянуто види ризиків залежно від виду біржової операції, за етапами здійснення біржової операції, залежно від учасника біржової операції. Встановлено, що класифікація ризиків від брокерської діяльності є найбільшою порівняно з усією класифікацією ризиків залежно від учасника біржової операції. Наведено основні види ризиків під час здійснення брокерської діяльності, їхні характеристики та можливі шляхи зниження рівня брокерського ризику і форми його страхування. Встановлено, що для того, щоб захистити будь-які операції на українських біржах, необхідно своєчасно ідентифікувати можливі внутрішні і зовнішні ризики та приймати термінові заходи щодо їх ліквідації або зниження тиску.

**Ключові слова:** ризик, біржа, біржова діяльність, торговельна операція, товар, біржова угода, види біржових ризиків.

В статье рассмотрены различные подходы к определению сущности понятия «риск». Установлено, что одним из видов рисков, который играет значительную роль как в экономике Украины, так и для самого предприятия, является биржевой риск. Приведена классификация, по которой целесообразно разделять риски на украинских биржах. Рассмотрены виды рисков в зависимости от вида биржевой операции, по этапам осуществления биржевой операции, в зависимости от участника биржевой операции. Установлено, что классификация рисков от брокерской деятельности является крупнейшей по сравнению со всей классификацией рисков в зависимости от участника биржевой операции. Приведены основные виды рисков при осуществлении брокерской деятельности, их характеристики и возможные пути снижения уровня брокерского риска и формы его страхования. Установлено, что для того, чтобы защитить любые операции на украинских биржах, необходимо своевременно идентифицировать возможные внутренние и внешние риски и принимать срочные меры по их ликвидации или снижению давления.

**Ключевые слова:** риск, биржа, биржевая деятельность, торговая операция, товар, биржевая сделка, виды биржевых рисков.

Intensive development of the world economy is accompanied by active activity and adaptation of Ukrainian business entities to world requirements. One of the important subjects of the country's economic development is the stock market. However, the significant level of competition and the influence of external and internal factors contributes to the frequent emergence of risks in the Ukrainian stock market. Therefore, the study of the nature of risks and possible ways to prevent their occurrence in the implementation of exchange transactions becomes particularly relevant. The article considers different approaches to defining the essence of the concept of "risk". It has been established that one of the types of risks, which plays a significant role both in the economy of Ukraine and for the business entity itself, is stock market risk. The classification according to which it is expedient to divide risks on the Ukrainian stock exchanges is resulted. The types of risks depending on the type of exchange transaction, by stages of exchange operation, depending on the participant of the exchange operation are considered. Depending on the type of exchange transaction, it is worth highlighting the risks associated with spot, forward, futures and options transactions. As the broker is the central person on the Ukrainian stock exchanges, the classification of risks from its activity is the largest, compared to the whole classification of risks depending on the participant of the exchange transaction. It is established that the broker should make a decision on concluding a risky exchange agreement only on the basis of detailed calculations. The main types of risks during the implementation of brokerage activities are given, they are given the characteristics and possible ways to reduce the level of brokerage risk and the form of its insurance. Risks at the stages of exchange operations depend on the type of transaction and the most common are risks for futures transactions with the real goods. It is established that in order to protect any transactions on Ukrainian stock exchanges, it is necessary to identify possible internal and external risks in a timely manner, and to take urgent measures to eliminate them or reduce pressure.

**Key words:** risk, exchange, stock exchange, trade operation, goods, exchange transaction, types of exchange risks.

**Постановка проблеми.** Інтенсивний розвиток світової економіки супроводжується активною діяльністю та адаптацією українських суб'єктів господарювання до світових вимог. Одним із важливих суб'єктів розвитку економіки країни є біржовий ринок. Однак значний рівень конкуренції та вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища сприяє частій появі ризиків на українському біржовому ринку. Оперативність, адекватність, гнучкість, швидкість у прийнятті управлінських рішень – це властивості, необхідні суб'єктам біржового ринку, якщо вони прагнуть досягти успіху у жорсткій конкурентній боротьбі. Варто також враховувати такі категорії, як інформативність і комунікативність, які сприяють захисту власного товаровиробника від дії негативних факторів економічної системи та забезпеченню прозорого і паритетного ціноутворення. Крім того, з метою уникнення ризиків під час здійснення біржових операцій доцільно використовувати нові ефективні підходи, методи та інструменти, орієнтовані на постійні коливання цін на товари, курси валют та відсоткові ставки. Тому дослідження сутності ризиків та можливих шляхів попередження їх виникнення під час здійснення біржових операцій набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами дослідження поняття «ризик» займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: В.П. Буянов, І.В. Гончарова, В.М. Гранатуров, І.В. Зайцева, І.Ю. Іванченко, С.М. Ілляшенко, Дж.М. Кейнс, К.А. Кірсанов, А. Маршалл, Л.М. Михайлов, Дж. Міль, О. Моргенштерн, Дж. фон Нейман, А. Пігу, В.Д. Рудашевський, Н.У. Сеньйор, О.А. Токарева, О.Б. Шевчук. Значний внесок у питання розвитку біржової торгівлі та визначення ризиків під час здійснення біржової діяльності зробили такі вчені, як М. Баканов, В. Бансал, Дж. Віллей, М. Даніель, Б. Дмитрук, Г. Джеман, О. Кандінська, Р. Кауфмен, Р. Колб, Т. Лофтон, Р. Мак-Дональд, А. Масло, О. Кірієнко, Дж. Маршалл, Г. Резго, А. Савелкова, А. Слободяник, М. Солодкий, О. Сохацька, Кр. Таккі, Л. Тарасович, Е. Уоррен, А. Фельдман, А. Хербст. Однак питання визначення переліку ризиків, які виникають на українському біржовому ринку, шляхів їх зменшення та можливостей уникнення залишаються важливим завданням наукових досліджень у мінливому, динамічному розвитку економіки України.

**Мета статті** полягає у дослідженні науково-теоретичних підходів до визначення сутності ризику, його класифікації на українському біржовому ринку та можливих шляхів зниження під час здійснення біржових операцій з метою мінімізації втрат та збереження сталих позицій суб'єктів біржового ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нині немає однозначного визначення поняття «ризик». Це можна пояснити тим, що ризик – це складне явище, яке має багато значень. Найбільш поширеним підходом до визначення сутності ризику є отождолення його з можливістю матеріальних втрат.

Як зазначають І.В. Зайцева та О.А. Токарева, ризик – це відображення потенційної загрози того, що наступить збиток; є випадковою подією, яка настає незалежно від волі людини [1].

У [2] ризик – це свідомо небезпека діяльності або бездіяльності в різних варіантах поведінки, зокрема й економічної, яка може призвести до втрат.

На думку І.В. Гончарова, ризик – це ймовірність не досягнення бажаного результату діяльності [3].

В економічній літературі є трактування сутності ризику, які поряд із можливістю зазнати збитків передбачають існування альтернативного варіанту. Так, В.Д. Рудашевський під ризиком розуміє «можливість помилки або успіху того чи іншого вибору в ситуації з декількома альтернативами» [4].

Як зазначає І.Ю. Іванченко, «ризик – це дія (діяння, вчинок), здійснювана в умовах вибору в надії на сприятливий результат, коли у разі невдачі є небезпека опинитися в гіршому становищі, ніж до вибору» [5].

Розглядаючи класифікацію видів ризиків, варто зазначити, що вони існують у будь-якій сфері діяльності, мають різні причини виникнення та наслідки. Одним із видів ризиків, який відіграє значну роль як в економіці України, так і для самого суб'єкта господарювання, є біржовий ризик. У сучасних економічних дослідженнях біржовий ризик розглядається як ймовірність виникнення несприятливої події, пов'язаної зі здійсненням біржової угоди, що тягне за собою різні види втрат [6, с. 26].

Різноманітність видів біржових ризиків робить необхідним їх упорядкування шляхом виділення різних класифікаційних груп за відповідними ознаками, а саме за ступенем допустимості, за очікуваними результатами, за тривалістю впливу, за сферою виникнення, за масштабами дії, за природою виникнення, залежно від етапу здійснення угоди, за можливістю диверсифікації, за можливістю страхування [7].

Варто зазначити, що біржовий ринок України дещо відрізняється від інших країн, і тому для нього класифікація видів ризику буде мати ознаки, які характерні українському біржовому ринку, а саме: залежно від виду біржової операції, за етапами здійснення біржової операції, залежно від учасника біржової операції.

Залежно від виду біржової операції варто виділяти ризики, пов'язані зі здійсненням спотових, форвардних, ф'ючерсних і опціонних угод. Прийнято вважати, що за спотовими угодами ризик мінімальний, але це справедливо більшою мірою стосовно ціни, що не встигає сильно змінитися протягом короткого періоду часу, відведеного на виконання угоди [8].

Форвардній угоді властиві усі види комерційного ризику, зокрема виробничі, торгові, фінансові. Серед них чільне місце належить ризику, пов'язаному з поставанням та реалізацією товару; ризику, що виникає під час транспортування; ризику, пов'язаному з платоспроможністю контрагента за угодою; змінами валютного курсу. Для більшості українських бірж залишається

невирішеним завдання розроблення та налагодження механізму страхування зазначених ризиків. Це є стримуючим фактором у залученні підприємств до активної діяльності на товарних біржах [7; 8].

Успіх ф'ючерсної угоди залежить від правильного прогнозування ціни. Ризики біржових спекулянтів, як правило, не страхуються. Однак зобов'язання сторін (постачання товару чи виплата різниці в ціні) гарантується біржею за допомогою чіткої організації роботи розрахункової (клірингової) палати біржі та системою

біржових складів. При цьому існують такі ризики розрахунково-клірингових операцій, як ринковий, кредитний, системний [9].

Вибираючи одну з опціонних угод, спекулянти, продавці та покупці товару мінімізують ціновий ризик. При цьому для власника (покупця) опціону максимальний ризик прогнозований. Він обмежений розміром сплаченої премії. Для передплатника (продавця) опціону ризик заздалегідь не визначений, але він завжди зменшується на розмір отриманої премії.

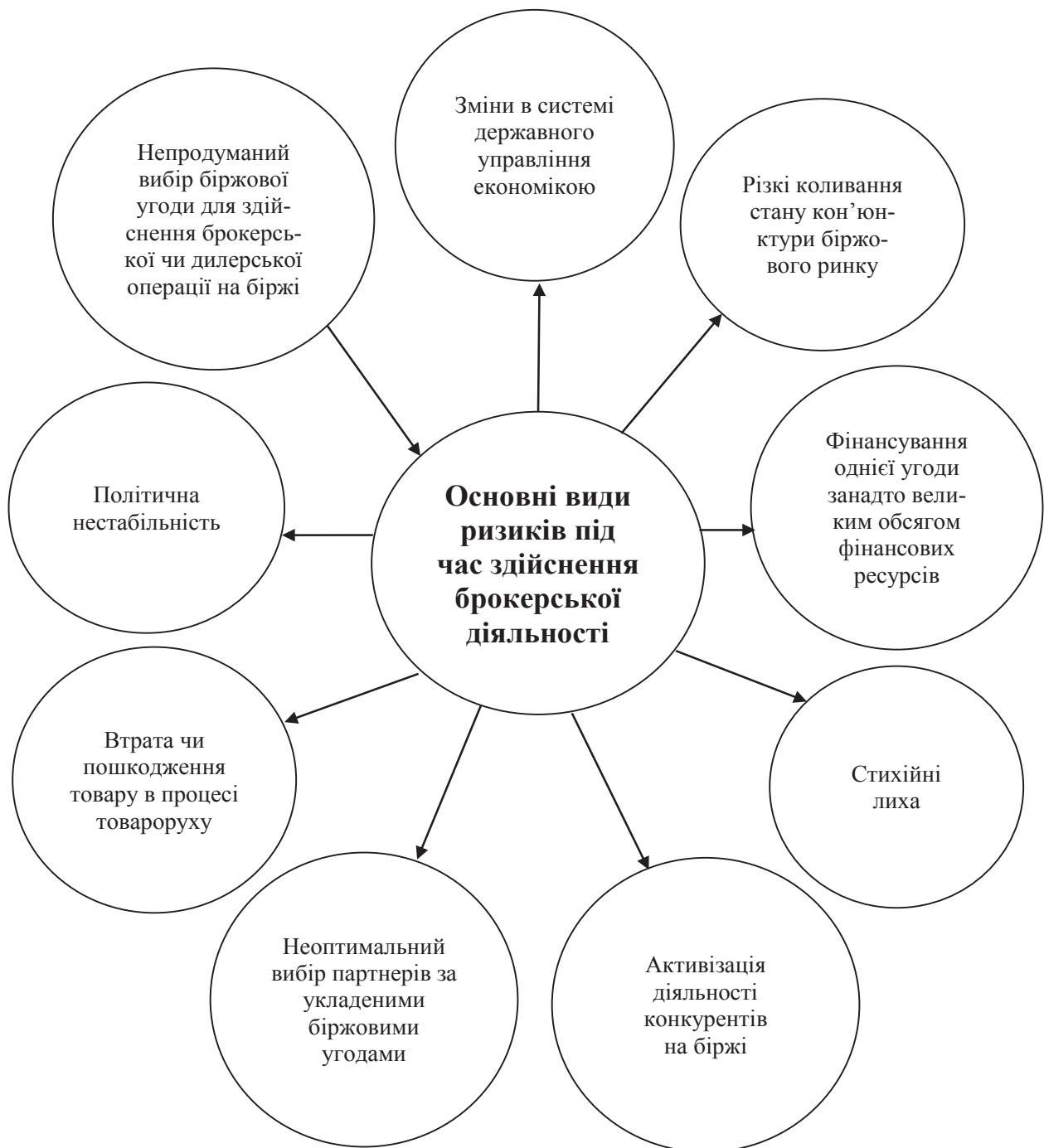


Рис. 1. Основні види ризиків під час здійснення брокерської діяльності

Джерело: розроблено авторами на основі літературного джерела [11]

Розглядаючи ризики залежно від учасника біржової операції, виділяють ризики продавця (несплата за товар, часткова оплата, несвоєчасна оплата), ризики покупця (непостачання товару, часткове постачання

товару, постачання неякісного товару), ризики біржового посередника (неодержання комісійної винагороди, несвоєчасне одержання винагороди, неповна винагорода), ризики дилера (ризик втрати частини при-

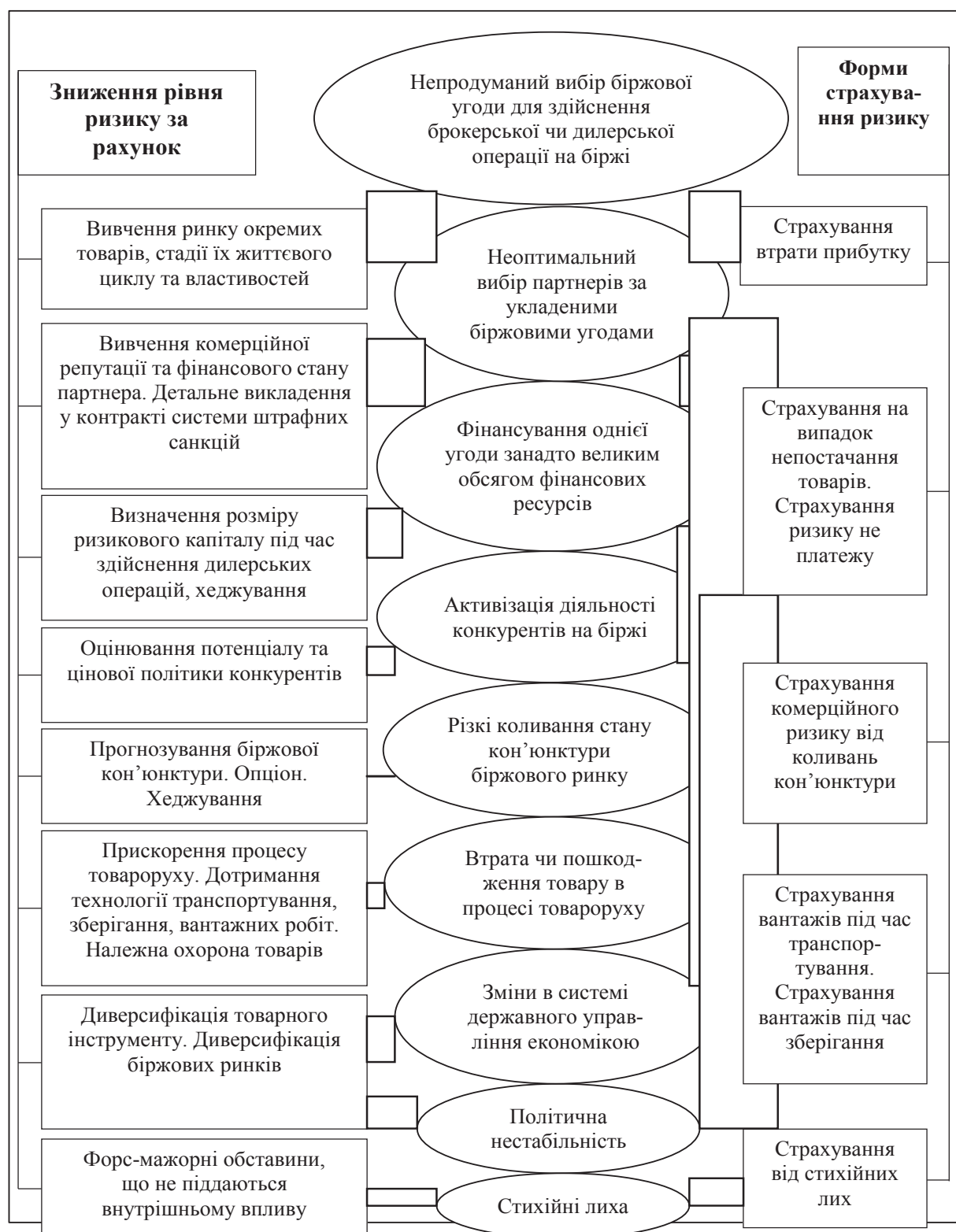


Рис. 2. Шляхи зниження та можливі форми страхування брокерських ризиків

Джерело: розроблено авторами



бутку в результаті неправильного прогнозу біржової кон'юнктури), ризики біржі (неодержання біржового збору, плати за оренду біржового місця, ризики біржі як гаранта виконання зобов'язань учасниками угоди) [10].

Оскільки брокер є центральною особою на українських біржах, то класифікація ризиків від його діяльності є найбільшою порівняно з усією класифікацією ризиків залежно від учасника біржової операції.

Варто відзначити, що хто не ризикує, той не може досягти суттєвих фінансових результатів у своїй діяльності, а отже, рано чи пізно програє у конкурентній боротьбі. Проте ризик у брокерській діяльності має бути завбачливим, оціненим і виправданим з погляду одержання додаткового прибутку. Рішення про укладання ризикової біржової угоди брокер повинен приймати лише на основі детальних розрахунків, можливих її фінансових наслідків у разі настання несприятливих подій і розроблення необхідних превентивних заходів, а також можливості та доцільності страхування цього ризику. Основні види ризиків під час здійснення брокерської діяльності наведено на рис. 1.

Ризик непродуманого вибору біржової угоди для здійснення брокерської чи дилерської операції на біржі пов'язаний з тим, що деякі товари не мають перспектив із позицій розвитку біржової торгівлі, а також залежить від коливань попиту та пропозиції, наявності обмеженого кола користувачів та необдуманих дій брокера.

Ризик неоптимального вибору партнерів за укладеними біржовими угодами можна пояснити випадковим вибором маловідомих партнерів, що підвищує ризик непостачання товарів у встановлені строки, у замовленій кількості, асортименті та якості, несплати в строк за відвантажені товари, а також не своєчасного повернення сум авансових платежів у разі розірвання угоди.

Ризик фінансування однієї угоди занадто великим обсягом фінансових ресурсів виникає, як правило, через несприятливі умови здійснення такої угоди. Сума фінансових витрат буде настільки відчутною, що може призвести до банкрутства брокерської контори.

Ризик активізації діяльності конкурентів на біржі може призвести до зменшення частки брокерської контори на біржовому ринку, втрати частини її постійних клієнтів, змусити відчутно знизити рівень біржових цін, уповільнити реалізацію раніше закупленого товару.

Негативні наслідки коливань стану кон'юнктури біржового ринку спричиняють зниження біржової активності, рівня біржових цін, уповільнення реалізації раніше закуплених товарів.

Ризик втрати чи пошкодження товару в процесі товароруку виникає під час транспортування вантажів, у процесі зберігання, а також через недбалість до вантажу.

Ризик зміни в системі державного управління економікою пов'язаний з тим, що непередбачувані зміни

в ліцензуванні вивезення товарів, державного регулювання цін на них та податкової політики можуть призвести до негативних наслідків щодо фінансової діяльності брокерської контори. Якщо виникають зміни в політиці, то це може привести до змін стану біржової кон'юнктури, ускладнення умов вивезення товарів тощо.

Стихійні лиха можуть призвести до зменшення виробництва товарів чи загибелі їх запасів, що спричинить неможливість виконання укладених біржових контрактів, порушення роботи транспорту, а отже, збільшення строку виконання угод та, як наслідок, скорочення обсягу попиту на окремі товари.

У процесі дослідження було встановлено можливі шляхи зниження рівня брокерського ризику та форми його страхування (рис. 2).

Щодо ризиків на етапах здійснення біржових операцій, то їх класифікація залежить від виду угоди. Так, для термінових угод із реальним товаром характерні такі ризики [12]:

- перший етап – ризик відмови у постачанні обсягу продукції, передбаченого замовленням біржі; ризик недопоставки продукції у передбаченому обсязі; ризик постачання продукції з відхиленням термінів постачання; ризик постачання продукції з відхиленням якісних показників (у гірший бік); ризик невиконання замовлення покупця за асортиментом товару;

- другий етап – ризик відмови від сплати за товар; ризик затримки у сплаті за товар; ризик часткової сплати за товар.

Підсумовуючи вищевикладене, варто відзначити, що для того, щоб захистити будь-які операції на українських біржах, необхідно своєчасно ідентифікувати можливі внутрішні і зовнішні ризики та вживати термінових заходів щодо їх ліквідації або зниження тиску.

**Висновки.** Таким чином, біржовий ризик – це небезпека діяльності будь-якого суб'єкта біржового ринку, викликана внутрішніми і зовнішніми чинниками, що супроводжується певними матеріальними втратами. На українському біржовому ринку ризики доцільно класифікувати за такими ознаками: залежно від виду біржової операції, за етапами здійснення біржової операції, залежно від учасника біржової операції. Встановлено, що брокерські ризики є найбільш поширеними під час здійснення біржових операцій та потребують упередженого ставлення, зокрема під час укладання ризикової біржової угоди доцільно провести детальні розрахунки, оцінити можливості фінансових наслідків у разі настання несприятливих подій і розробити необхідні превентивні заходи, а також можливості та доцільності страхування цих ризиків. На основі проведеного дослідження було виокремлено шляхи зниження рівня брокерського ризику та форми його страхування, що сприятиме мінімізації можливості настання брокерського ризику та максимізації шляхів його термінового подолання з мінімальними втратами.

**Список літератури:**

1. Зайцева И.В., Токарева Е.А. Оценка экономических рисков. Новочеркасск : ЮРГТУ, 2001. 84 с.
2. Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов Л.М. Рискология: управление рисками. Москва : Экзамен, 2003. 384 с.
3. Гончаров І.В. Ризик та прийняття управлінських рішень. Харків : ХПУ, 2003. 150 с.
4. Рудашевский В.Д. Риск, конфликт и неопределенность в процессе принятия решений и их моделирование. Москва : Экономика, 1990. 254 с.
5. Івченко І.Ю. Економічні ризики. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 304 с.
6. Баканов М., Чернов В. Анализ коммерческого риска. *Бухгалтерский учет*. 2003. № 10. С. 25–28.
7. Масло А. Економічна сутність, класифікація ризиків як об'єкту управління на біржовому товарному ринку. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2016/49.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2016/49.pdf).
8. Кірієнко О. Сутність і види ризиків у біржовій діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 10. С. 104–110.
9. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег. Москва : Гелиос АРВ, 2002. 352 с.
10. Слободяник А.М., Тарасович Л.В. Ризики на біржовому аграрному ринку: сутність та класифікація. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 25(2). С. 16–19.
11. Солодкий М.О. Біржовий ринок : навч. посіб. Київ : Аграрна освіта, 2010. 565 с.
12. Лапуста М., Шаршукова Л. Риски в предпринимательской деятельности. Москва : Инфра-М, 1998. 224 с.

**References:**

1. Zaitseva Y.V., Tokareva E.A. (2001) Otsenka ekonomycheskykh ryskov [Economic risk assessment]. Novocherkassk: SRSTU. (in Russian)
2. Buianov V.P., Kyrzanov K.A., Mykhailov L.M. (2003) Ryskolohiya: upravlenye ryskamy [Riskology: risk management]. Moscow : Exam. (in Russian)
3. Honcharov I.V. (2003) Ryzyk ta pryiniattia upravlinskykh rishen [Risk and management decisions]. Kharkiv : KhPU. (in Ukrainian)
4. Rudashevskiy V.D. (1990) Rysk, konflikt y neopredelennost v protsesse pryniatiya resheniy y ykh modelirovaniye [Risk, conflict and uncertainty in the decision-making process and their modeling]. Moscow : Economics. (in Russian)
5. Ivchenko I.Yu. (2004) Ekonomichni ryzyky [Economic risks]. Kyiv : Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
6. Bakanov M., Chernov V. (2003) Analiz kommercheskoho ryska [Business risk analysis]. *Accounting*, № 10, pp. 25–28.
7. Maslo A. (2016) Ekonomichna sutnist, klasyfikatsiia ryzykiv yak ob'iektu upravlinnia na birzhovomu tovarnomu rynku [Economic essence, classification of risks as an object of management in the exchange commodity market]. *Efficient economy*, no. 1. Available at: [http://www.esonomy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2016/49.pdf](http://www.esonomy.nauka.com.ua/pdf/1_2016/49.pdf) (accessed 06 May 2020).
8. Kiriiienko O. (2005) Sutnist i vydy ryzykiv u birzhovii diialnosti [The essence and types of risks in exchange activities]. *Actual Problems of Economy*, no. 10, pp. 104–110.
9. Keins Dzh.M. (2002) Obshchaia teoriia zaniatosti, protsenta y deneh [General theory of employment, interest and money]. Moscow : Helios ARV. (in Russian)
10. Slobodanyk A.M., Tarasovych L.V. (2017) Ryzyky na birzhovomu ahrarnomu rynku: sutnist ta klasyfikatsiia [Risks in the exchange agricultural market: essence and classification]. *Scientific Bulletin of the International Humanities University*, vol. 25(2), pp. 16–19.
11. Solodkyi M.O. (2010) Birzhovyi rynek [Stock market]. Kyiv : Agricultural education. (in Ukrainian)
12. Lapusta M., Sharshukova L. (1998) Rysky v predprynymatelskoi deiatelnosti [Risks in entrepreneurial activity]. Moscow: Infra-M. (in Russian)

**Карлін М.І.**

доктор економічних наук, професор,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки  
**Проць Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки  
**Борисяк О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

**Karlin Mykola, Prots Natalia, Borysiuk Olena**

Lesya Ukrainka Eastern European National University

### **ТОКСИЧНІ ФІНАНСИ У ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ КРАЇНИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ РЕГУЛЮВАННЯ**

### **TOXIC FINANCE IN THE FINANCIAL SYSTEM OF THE COUNTRY AND THE PECULIARITIES OF THEIR REGULATION**

Екологічні загрози, пов'язані з глобальною зміною клімату та погіршенням стану довкілля, останніми роками посіли перші позиції серед ризиків світового розвитку. Про це однозначно свідчать документи ООН та її спеціалізованих органів та організацій, рішення G20 та G7, матеріали Всесвітнього економічного форуму та його щорічне профільне видання – «Доповідь про глобальні ризики» (Global Risks Report). Ці зростаючі загрози поставили у пріоритет політичних програм країн світу питання необхідності поетапного відновлення природних екосистем до безпечного рівня, дотримання принципів економічної ефективності, соціальної справедливості та сталості розвитку. Тенденції перших двох десятиліть XXI ст. створили «вікно можливостей» для проведення радикальних реформ і переходу на концептуально нові засади економічного розвитку, серед яких ключову роль відіграє нова фінансова категорія «токсичні фінанси». Авторами запропоновано виділити в її структурі такі складники: токсичні інвестиції; токсичні кредити; токсичні цінні папери; «брудні» фінанси; офшорні фінанси. Їхньою спільною рисою є негативний вплив на соціо-еколого-економічну безпеку як окремої країни, так і міжнародного співтовариства загалом.

**Ключові слова:** токсичні фінанси, токсичні інвестиції, токсичні кредити, токсичні цінні папери, «брудні» фінанси, офшорні фінанси.

Экологические угрозы, связанные с глобальным изменением климата и ухудшением состояния окружающей среды, в последние годы заняли первые позиции среди рисков мирового развития. Об этом однозначно свидетельствуют документы ООН и ее специализированных органов и организаций, решения G20 и G7, материалы Всемирного экономического форума и его ежегодное профильное издание – «Доклад о глобальных рисках» (Global Risks Report). Эти растущие угрозы поставили в приоритет политических программ стран мира вопрос о необходимости поэтапного восстановления природных экосистем до безопасного уровня, соблюдения принципов экономической эффективности, социальной справедливости и устойчивости развития. Тенденции первых двух десятилетий XXI в. создали «окно возможностей» для проведения радикальных реформ и перехода на концептуально новые принципы экономического развития, среди которых ключевую роль играет новая финансовая категория «токсичные финансы». Авторами предложено выделить в ее структуре следующие составляющие: токсичные инвестиции; токсичные кредиты; токсичные ценные бумаги; «грязные» деньги; офшорные финансы. Их общей чертой является негативное влияние на социо-эколого-экономическую безопасность как отдельной страны, так и международного сообщества в целом.

**Ключевые слова:** токсичные финансы, токсичные инвестиции, токсичные кредиты, токсичные ценные бумаги, «грязные» деньги, офшорные финансы.

The term “toxic finance” is not yet common in the financial literature, although the characteristics of some of its components are already used in the scientific and reference literature. Environmental threats related to global climate change and environmental degradation have been at the forefront of global development risks in recent years. This is clearly evidenced by the documents of the UN and its specialized bodies and organizations, the G20 and G7 decisions, the materials of the World Economic Forum and its annual profile publication – “Global Risks Report” (Global Risks Report). These growing threats have made it a priority in the political programs of the world the need to gradually restore natural ecosystems to a safe level, adherence to the principles of economic efficiency, social justice and sustainable development. Trends of the first two decades of the XXI century. created a “window of opportunity” for radical reforms and the transition to conceptually new principles of economic development, among which the new financial category of “toxic finance” plays a key role. The authors propose to identify the following components in its structure: toxic investments; toxic loans; toxic securities; “Dirty” finances; offshore finance. Their common feature is the negative impact on the socio-environmental security of both the individual country and the international community as a whole. Toxic finance is also gripping an increasing number of areas of

*financial use in developed countries, threatening the efficient functioning of their economic systems. All this necessitates a deeper study of such phenomena as toxic finance and the peculiarities of their regulation within individual countries and at the international level. In general, the analysis of foreign and Ukrainian financial literature allows us to state that the structure of toxic finance should include the following elements: 1) toxic investments; 2) toxic loans; 3) toxic securities; 4) "dirty" finances obtained as a result of money laundering; 5) offshore toxic finance. Their common feature is the negative impact on the economy, the environment, on the development of workers, on the socio-ecological and economic security of both the individual country and the international community as a whole.*

**Key words:** *toxic finance, toxic investments, toxic loans, toxic securities, "dirty" finance, offshore finance.*

**Постановка проблеми.** Інтеграція ідей захисту навколишнього середовища, соціальної справедливості та запобігання дискримінації, що загалом відображають умови дотримання соціо-еколого-економічної безпеки країни, знайшла відображення у парадигмі сталого розвитку, сформульованій у документі «Наше спільне майбутнє» (1987 р.), розробленому Міжнародною комісією з навколишнього середовища та розвитку ООН та в інших міжнародних документах. Водночас поширення токсичних фінансів в останні десятиліття у більшості країн світу ставить під сумнів досягнення поставлених завдань. Токсичні фінанси також захоплюють все більшу кількість сфер використання фінансів у розвинутих країнах, що ставить під загрозу ефективне функціонування їхніх економічних систем. Все це зумовлює необхідність глибшого дослідження такого явища, як токсичні фінанси, та особливостей їх регулювання у межах окремих країн та на міжнародному рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У роботах таких зарубіжних та вітчизняних учених і практиків, як Д. Аджемоглу, В. Андрущенко, О. Барановський, О. Білорус, О. Гаврилюк, Р. Дєрнберг, Я. Жаліло, Ю. Козак, В. Козюк, С. Кораблін, П. Кругман, Т. Лавнікевич, Е. Лукас, Д. Робінсон, О. Рогащ, Ж. Санір, А. Смирнов, В. Суторміна, С. Сутирін, Т. Пікетті, А. Погорлицький, М. Полікутік, В. Федосов, Б. Хейфець, М. Холдін та інших, основна увага приділяється аналізу використання окремих елементів токсичних фінансів, що не забезпечені належними активами, а також офшорним коштам і «брудним» грошам, що можуть використовуватися як токсичні інвестиції. Тому, на наш погляд, необхідне комплексне дослідження такої нової фінансової категорії, як токсичні фінанси, що дасть змогу повніше виявити її суб'єкти та об'єкти, їхню структуру та обмежити їх негативний вплив на розвиток людства.

**Мета статті** – з'ясування структури токсичних фінансів та розроблення відповідного механізму їх регулювання.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «токсичні фінанси» поки недостатньо поширений у фінансовій літературі, хоча характеристика окремих його складників уже вживається в науковій та довідковій літературі. Зокрема, як відзначається в економічній літературі, токсичні інвестиції – це актив, який стає неліквідним внаслідок зникнення його вторинного ринку. Токсичні активи не можуть бути продані, оскільки їх придбання часто означає втрату грошей. Термін «токсичний» актив був введений у вжиток під час фінансової кри-

зи 2008–2009 рр. і використовується щодо іпотечних цінних паперів, облігацій, забезпечених борговими зобов'язаннями, і кредитних дефолтних свопів, які не могли бути продані після того, як вони принесли своїм власникам значні збитки. Масовий розвиток стартапів у сьогоднішніх умовах виявив і таку нову форму прояву токсичних фінансів, як надання токсичних інвестицій для стартапів. Шкідливі для підприємця-інноватора інвестиції можуть надаватися окремими венчурними інвесторами, оскільки вони зараз домінують на венчурному ринку [5].

Загалом аналіз зарубіжної та української фінансової літератури дає змогу стверджувати, що в структуру токсичних фінансів доцільно включити такі елементи, як: 1) токсичні інвестиції; 2) токсичні кредити; 3) токсичні цінні папери; 4) «брудні» фінанси, отримані в результаті відмивання незаконних доходів; 5) офшорні токсичні фінанси. Їхньою спільною рисою є негативний вплив на економіку, на екологію, на розвиток працівників, на соціо-еколого-економічну безпеку як окремої країни, так і міжнародного співтовариства загалом.

Токсичні інвестиції, за різними класифікаційними ознаками, доцільно поділити на кілька груп: 1) екологічні, антисоціальні, комбіновані (еколого-соціальні); 2) іноземні та внутрішні; 3) державні й приватні; 4) антигуманні.

До токсичних екологічних інвестицій насамперед відносимо ті, які негативно впливають на екологію та клімат. Антисоціальними токсичними інвестиціями доцільно назвати ті, що не сприяють поліпшенню умов праці та шкодять здоров'ю працівників. Еколого-соціальними (або комбінованими) токсичними інвестиціями ми називаємо ті, які одночасно негативно впливають як на екологічні, так і на соціально-психологічні умови роботи працівників. Проблемою є те, що на багатьох підприємствах України з іноземними інвестиціями, крім тризмінного графіка роботи та неналежних умов праці, масово запроваджений відеонагляд, який негативно впливає на самопочуття працівників. Крім того, на них допускається грубість щодо рядових працівників, що призводить до масового їх звільнення та виїзду на роботу за кордон. На подібних підприємствах також блокується створення профспілок, які могли б захистити інтереси трудівників. До іноземних та внутрішніх токсичних інвестицій відносимо ті, які націлені на максимізацію прибутків інвесторів за рахунок недотримання вимог екологічного законодавства та на надмірну інтенсифікацію праці (насамперед за рахунок запровадження тризмінного графіка роботи та значної кількості



додаткових годин праці, зокрема й у вихідні дні), а також ті, які економічно та політично «прив'язують» менш розвинуту країну до більш розвинутої. Прикладом останніх багато експертів називають китайські інвестиції в Пакистан. Державними та приватними токсичними інвестиціями виступають ті, які недостатньо враховують вимоги соціо-еколого-економічної безпеки загалом. До них належать насамперед капіталовкладення у підприємства теплоенергетики, металургії, гірничо-видобувної та газової промисловості тощо, а також у підприємства агропромислового комплексу, багато з яких не дотримуються насамперед вимог екологічної безпеки. До антигуманних токсичних інвестицій в окремі підприємства, на наш погляд, доцільно віднести такі, виробничий процес на яких характеризується негуманним ставленням до тварин, що негативно впливає на психіку працівників та їхній саморозвиток загалом.

До токсичних кредитів також доцільно віднести й «субстандартні запозичення» (тобто надання кредитних ресурсів клієнтам із пониженим кредитним рейтингом за ставкою, вищою за основну), що негативно впливає на економічну безпеку окремих країн і не тільки. Зокрема, надмірне надання субстандартних кредитів, на думку окремих учених, стало причиною глобальної фінансової кризи 2008–2009 рр. [8, с. 73]. Токсичними кредитами є й міжнародні кредити, що надаються більш розвинутою країною тій країні, яка має значну зовнішню заборгованість або взагалі перебуває на межі дефолту, тому змушена брати не завжди вигідні зовнішні кредити, які можуть зашкодити її майбутньому розвитку. Досить часто подібні кредити надає Китай країнам Африки та Азії, що викликає масове незадоволення жителів цих країн (аж до збройного протистояння окремих націоналістичних груп із китайськими інвесторами, як це, зокрема, відбувається в Пакистані).

Для України токсичними кредитами в останні роки стали виступати так звані інсайдерські кредити, тобто кредити, які надаються банками пов'язаним із ними особами. Докладний аналіз причин та наслідків поширення інсайдерських кредитів в Україні здійснив д. е. н., проф. В. Козюк [10]. Раніше під час аналізу нормативу, який обмежує інсайдерське кредитування, йому не приділялося належної уваги, що викликає дуже багато питань до регулятора. Ситуація змінилася в кращий бік у 2015 р., коли відбулося розкриття власників та кінцевих бенефіціарів банків, а також завдячуючи діям НБУ щодо виявлення пов'язаних із банками осіб. У результаті з'ясувалося, що банківська система України спотворена метастазами інсайдерських зв'язків. Тому нашій країні треба орієнтуватися на документи ЄС із регулювання цих проблем. Зокрема, Європейська Комісія у 2012 р. створила Групу високого рівня експертів із питань реформування банківської системи, рекомендації якої були покладені в основу прийнятих Європейською Комісією у січні 2014 р. нормативних документів щодо недопущення

можливості банкрутства банків, регулювання тіньового банківського капіталу тощо.

Новим елементом токсичних фінансів в останні два десятиліття стали токсичні цінні папери (передусім деривативи). Серед них особливе місце посідає випуск незабезпечених іпотечних цінних паперів. Іпотечна криза в США в 2007 р. стала початком розгортання світової кризи в 2008–2009 рр., що вимагає пошуку відповідних запобіжників проти масового використання деривативів на майбутнє. Як показує досвід із цього питання Банку Канади, центральний банківський регулятор повинен не допускати на ринок незабезпечених цінних паперів із високою дохідністю. Це й дозволило фінансовому ринку Канади безболісно пройти кризу 2008–2009 рр. Тому цей досвід групою G20 рекомендується взяти на озброєння для всіх регуляторів фінансового ринку. Це стосується й України, хоча фінансовий ринок нашої країни поки знаходиться на початковому етапі розвитку.

«Брудними» токсичними фінансами виступають незаконні доходи, отримані від несплати податків, від торгівлі наркотиками, зброєю, людськими органами, від проституції, «відкатів» тощо, які інвестуються у легальне виробництво та приносять надприбутки представникам кримінального світу та їхнім політичним покровителям при владі. Так, аналіз експертами економічних реформ в Китаї показує, що так званий «відкат» був одним із важливих чинників китайського економічного дива [11]. Поєднання інтересів місцевого бізнесу та політичних еліт в КНР на початку реформ була практично законним, але на певному етапі воно перестало відповідати інтересам центру. Тому в 1994 р. була проведена податкова реформа, а більша частина податків стала надходити до центрального бюджету. Проблема «відкатів» гостро стоїть і в Україні, зокрема й під час залучення іноземних інвесторів до нашої країни, що вимагає посилення боротьби з цим явищем. Однією з форм цієї боротьби могло би стати запровадження щорічного декларування доходів для всіх громадян (за прикладом США).

Офшорні токсичні фінанси – це фінансові ресурси, виведені (законно чи незаконно) їхніми власниками в офшорні зони з метою мінімізації оподаткування своїх доходів та інвестовані у прибуткові проекти у себе на батьківщині. Досить часто інвестиції з офшорів отримують податкові пільги, що підриває умови чесної конкуренції та шкодить економічній безпеці країни, особливо країні із значною зовнішньою заборгованістю та нестабільною політико-економічною ситуацією. За різними оцінками, за роки незалежності з України в офшори було виведено близько 200 млрд доларів США, значна частина з яких не повернулася назад. За підрахунками НБУ, п'ята частина від усіх прямих іноземних інвестицій, що надійшли в Україну протягом 2010–2017 рр., являли собою частину вітчизняного капіталу, який був виведений за межі нашої країни вітчизняними компаніями через різноманітні інструменти та повернувся у вигляді прямих вкладень в ак-

Таблиця 1

**Показники витрат на охорону навколишнього природного середовища в Україні протягом 2010–2018 рр.\***

Показник	2010 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018/2010
Сукупні витрати на охорону навколишнього природного середовища (у факт. цінах), млн грн	13128,1	24591,1	32488,7	31492,0	34392,3	21264,2
Капітальні інвестиції, млн грн	2761,5	7675,6	13390,5	11025,6	10074,3	7312,8
Частка капітальних інвестицій, %	21,04	31,21	41,22	35,01	29,29	8,26
Поточні витрати, млн грн	10366,6	16915,5	19098,2	20466,4	24318,0	1395140,0
Частка поточні витрати, %	78,96	68,79	58,78	64,99	70,71	-8,26
Видатки бюджету на охорону навколишнього природного середовища, млн грн	2872,	5529,7	6255,4	7349,3	8242,1	537010,0
Частка видатків бюджету на охорону навколишнього природного середовища у сукупних витратах, %	21,88	22,49	19,25	23,34	23,96	2,09
Частка видатків бюджету на охорону навколишнього природного середовища у загальному обсязі видатків бюджету, %	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	-0,1

\* Складено за [13]

ціонерний капітал з-за кордону та у формі кредитів від прямого інвестора [12, с. 6].

Дуже складною в екологічному та соціальному плані є ситуація у промислових містах на Сході України, що вимагатиме дуже великих коштів на її покращення. В Україні протягом 2010–2018 рр. утворення відходів у розрахунку на одну особу зменшилися з 9285 до 8335 кг, у розрахунку на квадратний кілометр території – з 694,6 т до 611,1 т. У 2018 р. у структурі витрат на охорону навколишнього природного середовища капітальні інвестиції становили 29,29%, поточні витрати – 70,71%, кошти державного та місцевих бюджетів – 23,96% (таблиця 1).

У 2018 р. національні витрати країн-членів ЄС на охорону навколишнього середовища (NEEP) становили 297 мільярдів євро, збільшуючись за останніх 12 років на 22%. Проте витрати держав-членів ЄС на охорону навколишнього середовища залишалися нижчими, ніж витрати домашніх господарств на алкогольні напої, тютюн і наркотики в ЄС, і становили 22% від загального NEEP у 2018 році, витрати корпорацій – 54%, витрати органів державного управління і некомерційних організацій, що обслуговують домашні господарства, загалом становили 24% [13].

**Висновки.** Отже, державним органам влади нашої країни важливо не допустити на ці території токсичні інвестиції, а стимулювати розвиток на них сучасних виробництв та туристичної сфери, як це було зроблено у свій час у Німеччині під час реформування структури економіки Рурського басейну. Водночас під час обмеження токсичних інвестицій треба врахувати вимоги Сілезької декларації солідарності та справедливої трансформації, прийнятої майже 25 країнами світу під час кліматичних переговорів ООН COP24 у грудні 2018 р. в Катовіце (Польща), згідно з якою ефективна імплементація Паризької угоди неможлива без врахування інтересів працівників та створення нових робочих місць.

У межах державного регулювання та забезпечення протидії негативному впливу токсичним інвестиціям пропонуємо для підприємств які порушують екологічний баланс природного середовища, запровадити токсичні податки як плату за заподіяну шкоду.

Загалом поширення токсичних фінансів у багатьох країнах (зокрема й в Україні) в останні роки говорить про необхідність посилення державного контролю за подібними фінансами та підвищення ролі громадськості у цих питаннях.

**Список літератури:**

1. Токсичні активи. URL: <https://allfi.biz/end/T/toxicassets.php> (дата звернення 10.02.2020 р).
2. Смирнов А. «Кредитный пузырь» и перлокация финансового рынка. *Вопросы экономики*. 2008. № 10. С. 4–30.
3. Екерт Д., Чепіте Г. Вашому капіталу загрожує шість сценаріїв. *Український тиждень*. 2018. № 39. С. 50–51.
4. Пікетті Т. Капітал у XXI столітті / Пер. з англ. Наталії Палій. Київ: Наш формат. 2016. 696 с.
5. Поликутик М. «Токсичные» деньги. URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/366465-toksichnye-dengi> (дата звернення 10.02.2020 р).
6. Лавникевич Д. Токсичные инвестиции. Почему от китайских денег лучше отказываться. URL: [https://www.ukrudprom.com.dagest/Toksichne\\_investitsii.\\_Pochemu\\_ot\\_kitajskih\\_deneg\\_luche\\_otrazatsia](https://www.ukrudprom.com.dagest/Toksichne_investitsii._Pochemu_ot_kitajskih_deneg_luche_otrazatsia) (дата звернення 03.03.2020 р).
7. Аджемоглу Д., Робінсон Д. Чому нації занепадають / Пер. з англ. Олександра Дем'янчука. К.: Наш формат. 2016. 440 с.
8. Санір Ж. Наскільки тяжко, наскільки довго (спроба прогнозування глибини і тривалості кризи). *Економіка України*. 2008. № 10. С. 73–93.

9. Колдобины Шелкового пути. Почему страны все чаще выходят из главного международного проекта Китая. URL: <https://carnegi.ru/commentary/77125> (дата звернення 11.01.2020 р).

10. Козюк В. Інсайдерське кредитування: що не можна забути, що не можна повторювати. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/04/24/647309> (дата звернення 01.04.2020 р).

11. От Дэна до моста в Гонконг. URL: <https://carnegi.ru/commentary/78507> (дата звернення 19.03.2020 р).

12. Степанюк Є. План дій BEPS в Україні. *Дзеркало тижня*. 2018. 21 липня. С. 1–6.

13. Статистичний збірник довкілля України за 2018 рік // За редакцією О. М. Прокопенко. Київ. 2019 URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 03.03.2019 р).

#### References:

1. Toksychni aktyvy [Toxicassets]. Available at: <https://allfi.biz/end/T/toxicassets.php> (accessed 10.02.2020 p).

2. Smyrnov A. (2008). “Kredit nyypuzyr” i perlokatsiya finansovogo ryinka. [“Credit Bubble” and the relocation of the financial market]. *Voprosy ekonomiki*, 10, 4–30.

3. Ekert D., Chepits H. (2018). Vashomu kapitalu zahrozuie shist stsensariiv.[Your capital is threatened by six scenarios]. *Ukrainskyi tyzhden*, 39, 50–51.

4. Piketti T. (2016). *Kapital u XXI stolitti* [Capital in the XXI century]. Kyiv: Nashformat.

5. Polykutyk M. «Toksichnyie» dengi.[«Toxic» money]. Available at: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/366465-toksichnye-dengi> (accessed 10.02.2020 p).

6. Lavnykevych D. Toksichny ieinvestitsii. Pochemu ot kitayskih deneg luchshe otkazyivatsya [Toxic investments. Why Refuse from Chinese money is better]. Available at: [https://www.ukrudprom.com.dagest/Toksichne\\_investitsii.\\_Pochemu\\_ot\\_kitajskih\\_deneg\\_luche\\_otrazatsia](https://www.ukrudprom.com.dagest/Toksichne_investitsii._Pochemu_ot_kitajskih_deneg_luche_otrazatsia) (accessed 03.03.2020 p).

7. Adzhemohlu D., Robinson D. (2016). *Chomu natsii zanepadaiut*. [Why do nations breakdown]. Kyiv: Nashformat.

8. Sanir Zh. (2008). Naskilky tiazhko, naskilky dovho (sproba prohnozuvannia hlybyni i tryvalosti kryzy) [How difficult, how long (attempt to predict the depth and duration of the crisis)]. *Ekonomika Ukrainy*, 10, 73–93.

9. Koldobinyi Shelkovogo puti. Pochemu strany i vse chasche vyihodyat iz glavnogo mezhdunarodnogo proekta Kitaya [Silk Road Potholes. Why are countries increasingly leaving the main international project of China.]. Available at: <https://carnegi.ru/commentary/77125> (accessed 11.01.2020 p).

10. Koziuk V. Insaiderske kredyuvannia: sho ne mozhnazabuty, shcho ne mozhnapovtoriuvaty [Insiders credit: sho can not be forgotten, just can not repeat]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns> (accessed 01.04.2020 p).

11. Ot Denadomosta v Gonkong [From Dan to the bridge to Hong Kong]. Available at: <https://carnegi.ru/commentary/78507> (accessed 19.03.2020 p).

12. Stepaniuk Ye. (2018). Plan dii BEPS v Ukraini [Plan of the BEPS in Ukraine]. *Dzerkalotyzhnia*, pp. 1–6.

13. Statystychnyy zbirnyk dovkillia Ukrayiny za 2018 rik [Statistical Collection of the Environment of Ukraine for 2018] // Edited by OM Prokopenko. Kiev. 2019 Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (accessed 03.03.2019 p).

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-34>  
УДК 336.713

**Новікова Л.Ф.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Університет митної справи та фінансів

**Рудянова Т.М.**

кандидат фізико-математичних наук, доцент,  
Університет митної справи та фінансів

**Пушечнікова А.О.**

студентка,  
Університет митної справи та фінансів

**Novikova Lyudmila, Rudyanova Tetyana, Pushechnikova Anastasia**  
University of Customs and Finance

### **SREP-АНАЛІЗ ЯК СУЧАСНА СИСТЕМА ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВ: ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА**

#### **SREP-ANALYSIS AS A MODERN SYSTEM FOR ASSESSING FINANCIAL STABILITY OF BANKS: DOMESTIC PRACTICE**

*У статті визначено основні характеристики та практичне значення SREP-аналізу, проаналізовано загальні підходи до проведення оцінки банків за методологією SREP та процес наглядової оцінки (SREP) у Національному банку України. Визначено основні напрями аналізу, на яких ґрунтується SREP-аналіз. Проаналізовано показники, використання яких передбачає аналіз бізнес-моделі банку, та основні інструменти для проведення оцінки бізнес-моделей банків. Охарактеризовано основні етапи, які передбачає оцінка на основі методики SREP, такі як аналіз та оцінка бізнес-моделі, оцінка корпоративного управління та системи внутрішнього контролю, оцінка ризиків капіталу, оцінка ризиків ліквідності та фінансування. Визначено основні критерії класифікації банків за бізнес-моделями. Проаналізовано класифікацію бізнес-моделей банків, яку пропонує Національний банк України в рамках SREP-аналізу.*

**Ключові слова:** банк, банківське регулювання, бізнес-модель, оцінка ризиків, фінансовий стан, фінансова стійкість, SREP-аналіз.

*В статье определены основные характеристики и практическое значение SREP-анализа, проанализированы общие подходы к проведению оценки банков по методологии SREP и процесс оценки надзора (SREP) в Национальном банке Украины. Определены основные направления анализа, на которых базируется SREP-анализ. Проанализированы показатели, использование которых предусматривает анализ бизнес-модели банка, и основные инструменты для проведения оценки бизнес-моделей банков. Охарактеризованы основные этапы, которые предусматривают оценку на основе методики SREP, такие как анализ и оценка бизнес-модели, оценка корпоративного управления и системы внутреннего контроля, оценка рисков капитала, оценка рисков ликвидности и финансирования. Определены основные критерии классификации банков по бизнес-моделям. Проанализирована классификация бизнес-моделей банков, которую предлагает Национальный банк Украины в рамках SREP-анализа.*

**Ключевые слова:** банк, банковское регулирование, бизнес-модель, оценка рисков, финансовое состояние, финансовая устойчивость, SREP-анализ.

*During 2014-2017, the banking system of Ukraine showed losses, and since 2018, it showed profit. Since 2016, the number of banks in the system has decreased from 117 to 75, that is, 1.5 times. The situation on the banking market in Ukraine is quite complicated. This is due to many external and internal factors. Assessing the financial condition of banks, especially based on a risk-based approach, has become a necessity. The SREP concept "Supervisory review and evaluation process" was introduced in Ukraine in 2018 by adopting a resolution of the Board of the National Bank of Ukraine No. 59 "Methodology for assessing banks during the implementation of non-stop banking supervision". In fact, this is the introduction of foreign experience (the system was implemented in 19 countries of the Eurozone), taking into account the basic principles of effective banking supervision and the recommendations of the Basel Committee on Banking Supervision. This made it possible to establish the procedure for the National Bank of Ukraine to conduct non-stop banking supervision based on a risk-based approach. The SREP concept is based on the requirements of the European Banking Authority, covers all banks, involves a comprehensive analysis based on clearly defined updated information with the further development of a supervisory strategy. The article defines the main characteristics and practical value of the SREP analysis, analyzes the general approaches to the assessment of banks by the SREP methodology and the SREP process in the National Bank of Ukraine. The basic directions of analysis on which SREP-analysis is based are determined. The indicators are analyzed, the use of which involves analysis of the bank's business model and the main tools for conducting an assessment of business models of banks. The main stages of SREP assessment, such as business model analysis and evaluation, corporate governance assessment and internal control, capital risk assessment, liquidity risk assessment and financing, are described. The basic criteria of classification of banks by business models are determined. The classification of business models of banks, which is offered by the National Bank of Ukraine within the SREP-analysis, is analyzed.*

**Key words:** bank, banking regulation, business model, risk assessment, financial status, financial stability, SREP-analysis.



**Постановка проблеми.** Сьогодні для банківського сектору України характерне зниження ефективності виконання банками своїх функцій та результатів їхньої діяльності внаслідок виникнення кризових явищ та відповідних ризиків. Якісна оцінка фінансового стану та фінансової стійкості банків дає змогу виявити, мінімізувати або запобігти розвитку кризових явищ у банківському секторі, що значною мірою сприяє зміцненню економічної безпеки та фінансової стабільності економіки країни. Слід зазначити, що саме правильно проведений аналіз бізнес-моделі банку створює умови для виявлення основних загроз фінансовій стійкості банків. Також слід визнати, що сьогодні питання аналізу фінансової стійкості банку з урахуванням його бізнес-моделі функціонування є не повністю дослідженим, особливо це стосується застосування моделі аналізу SREP, що й зумовлює актуальність даної теми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання оцінки фінансового стану та фінансової стійкості банків розглядали у своїх роботах А. Фалюта, Т. Січко, Н. Грабова, В. Бобиль, О. Васильчишина, О. Калініна, О. Іщенко, А. Лучаківський, Ю. Примах. Однак безпосередньо формуванню та розвитку бізнес-моделей банків присвячено праці вітчизняних економістів, серед яких можна виділити І. Волошко, О. Заруцьку, Ю. Онищенко, котрі зробили значний внесок у дослідження теоретичних основ та практичної реалізації формування й використання бізнес-моделей банків.

**Мета статті** полягає у дослідженні поняття «SREP-аналіз», виокремленні основних напрямів аналізу та основних критеріїв класифікації банків за бізнес-моделями, аналізі основних етапів оцінки на основі методики SREP та класифікації бізнес-моделей банків у рамках SREP-аналізу, запропонованих НБУ, визначенні взаємозв'язку між моделлю бізнесу банку та рівнем його фінансової стійкості.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах сучасного розвитку банківського сектору України поняття «бізнес-моделі банку» та питання використання ефективної бізнес-моделі з метою забезпечення прибутковості й мінімізації ризиків стають усе більш актуальними. Слід звернути увагу на те, що сьогодні Національний банк України вимагає формування та визначення бізнес-моделі від кожного українського банку, щоб розуміти перспективи функціонування банків та їхній вплив на економіку. Національний банк України на основі визначення бізнес-моделі банку проводить наглядову оцінку SREP (Supervisory review and evaluation process).

Модель аналізу SREP значної популярності набула в країнах Європи. Ця модель є доопрацьованою версією ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process). Тоді як ICAAP було розроблено в рамках Базеля II та спрямовано на дослідження внутрішніх процедур та процесів в банку з метою визначення рівня достатності капітальних ресурсів у довгостроковій перспективі для покриття всіх можливих ризиків, SREP-аналіз ґрунтується на основних взаємопов'язаних напрямках аналізу, які були запропоновані Європейською банків-

ською організацією у 2014 р., і запроваджений у системі банківського нагляду країн Європи в 2015 р. Це здійснення класифікації фінансових інституцій відповідно до результатів кластерного аналізу, постійний моніторинг показників діяльності банків, аналіз бізнес-моделі банку, оцінка системи внутрішнього управління та контролю, оцінка адекватності капіталу, оцінка ризиків ліквідності та достатності джерел для підтримання ліквідності банку, визначення результуючої оцінки фінансового стану та фінансової стійкості банку, визначення заходів, які можуть бути застосовані органами банківського нагляду для окремого банку, з метою раннього попередження погіршення фінансового стану банку, визначення напрямів, що потребують регулювання [6].

Аналіз бізнес-моделі передбачає визначення ступеня прибутковості діяльності банку у короткостроковому періоді та можливості підтримання стратегічної стійкості банку у довгостроковому періоді.

Сьогодні Національний банк України здійснює рішучі дії в напрямі запровадження SREP-аналізу. Передусім це Постанова Правління НБУ № 47 від 02.05.2018 про внесення змін у «Положення про організацію та проведення інспекційних перевірок» [5], які враховують настанови Європейського банківського органу щодо організації єдиної процедури та методології процесу наглядових перевірок та оцінки (SREP).

Процес оцінки банків (SREP) є безперервним, здійснюється одночасно за всіма банками шляхом оцінки розміру ризиків та якості управління ними на підставі інформації, отриманої від підрозділів НБУ, аналізу наявних тенденцій у діяльності банків.

Оцінка банків (SREP) проводиться щорічно на 1 січня (з урахуванням змін). Актуалізація оцінки проводиться щокварталу на підставі аналізу змін кількісних показників та з урахуванням нової суттєвої нефінансової інформації. Відповідальним підрозділом за проведення оцінки банків (SREP) є Департамент банківського нагляду [3].

За результатами оцінки банків (SREP) визначається:

- стратегія нагляду за банком, у тому числі потреба в заходах раннього втручання;
- життєздатність банку на наступні 12 місяців та стійкість стратегії – на три роки;
- достатність капіталу та ліквідності для покриття ризиків;
- потреба в проведенні інспектування.

Щодо загальних підходів до проведення оцінки банків за методологію SREP, то передбачається чотири етапи (табл. 1) [3].

У рамках SREP-аналізу НБУ пропонує таку класифікацію бізнес-моделей банків [4]:

1. Універсальна – суттєві частки в активах та зобов'язаннях займають операції з юридичними, фізичними особами, іншими банками та небанківськими фінансовими установами.
2. Роздрібна – основну частку в активах та зобов'язаннях займають операції з фізичними особами;
- корпоративна – основну частку в активах становлять

Таблиця 1

**Характеристика етапів оцінки на основі методики SREP**

№	Етап	Характеристика
1.	Аналіз та оцінка бізнес-моделі	Оцінка життєздатності бізнес-моделі (viability): спроможність генерувати прийнятний рівень доходів протягом наступних 12 місяців, з огляду на значення показників ефективності, відповідність структури фінансування банку його бізнес-моделі, ризик-апетиту (схильності до ризику); оцінка стійкості стратегії банку (sustainability): спроможність генерувати прийнятний рівень доходів протягом щонайменше наступних трьох років згідно із затвердженою стратегією банку та бізнес-планом (у тому числі з урахуванням виконання стратегії банку в минулому)
2.	Оцінка рівня організації корпоративного управління та внутрішнього контролю	Грунтується на результатах оцінювання ефективності функціонування системи корпоративного управління у цілому, корпоративної культури та культури прийняття ризику, організаційної структури та функціонування органів управління, політики та практики винагород, системи управління ризиками, системи внутрішнього контролю, ризику AML
3.	Оцінка достатності капіталу	Визначення достатності капіталу (його розміру та структури) для покриття основних видів ризиків, притаманних діяльності банку протягом наступних 12 місяців, визначення заходів для врегулювання потенційної недостатності капіталу
4.	Оцінка ризиків ліквідності	Оцінка достатності ліквідних активів для покриття ризиків ліквідності та фінансування, визначення заходів, необхідних для врегулювання потенційного дефіциту ліквідності

кредити, надані юридичним особам, у зобов'язаннях превалюють кошти, залучені від юридичних осіб.

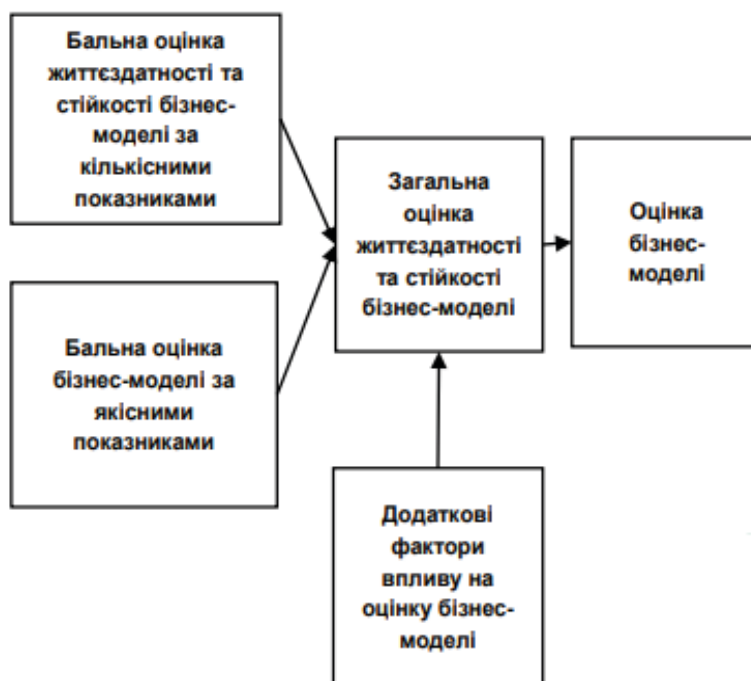
3. Корпоративна з роздрібним фінансуванням – основну частку в активах займають кредити, надані юридичним особам, у зобов'язаннях превалюють кошти, залучені від фізичних осіб.

4. Обмежене кредитне посередництво – частка наданих кредитів юридичним та фізичним особам є незначною (менше 30%) або основна частка кредитів надана обмеженому колу осіб, або активні операції профінансовано власними коштами.

Для проведення оцінки бізнес-моделей використовують кількісні (охоплюють аналіз співвідношення між прибутковістю та ризиками банку, концентрації осно-

вних його кредиторів, позичальників та пов'язаних осіб, конкурентоспроможність банку) та якісні показники (аналіз досягнення банком встановлених планових показників, їх реалістичність, репутаційні ризики, дотримання вимог та нормативів НБУ, ризики операцій із пов'язаними з банком особами) (рис. 1) [3].

У 2018 р. НБУ здійснив оцінку банків у рамках SREP за новою методологією, згідно з якою серед 40 середніх та малих банків більше ніж у половини фінансових організацій оцінки фінансового стану банків виявилися незадовільними. Поки основною проблемою для невеликих банків залишається відсутність стратегії розвитку та, як результат, нежиттєздатність бізнес-моделі [2].



**Рис. 1. Формування комплексної оцінки бізнес-моделі банків [3]**

Таким чином, SREP-аналіз є загальною методологією, що гарантує об'єктивний та послідовний контроль на індивідуальній основі фінансового стану та фінансової стійкості банку виходячи з вибраної ним бізнес-моделі та сформованого профілю ризиків [1].

**Висновки.** На підставі проведеного дослідження можемо зазначити, що оцінка бізнес-моделі – це процес, який дає змогу оцінити ефективність функціонування банку на перспективній основі. SREP-

аналіз – це діагностика фінансового стану та фінансової стійкості банку, яка охоплює основні напрями роботи банку, специфіку його діяльності, бізнес-модель функціонування та профіль ризиків. Сьогодні розвиток такого аналізу та проведення оцінки життєздатності бізнес-моделей банків потребують подальшого вивчення, доопрацювання та адаптації до сучасного економічного і політичного середовища в нашій країні.

### Список літератури:

1. SREP (supervisory review and evaluation process): Blessing or curse? URL : <https://www.bankinghub.eu> (дата звернення: 10.04.2020).
2. Каждый второй небольшой банк не прошел проверку НБУ. URL : <https://finclub.net/news/kazhdyy-vtoroj-nebolshoj-bank-ne-proshel-proverku-nbu.html> (дата звернення: 10.04.2020).
3. НБУ почав впроваджувати нові оцінки ризиків при обстеженні банків. URL : <https://news.finance.ua/ua/news/-/423958/nbu-pochav-vprovadzhuvaty-novi-otsinky-ryzykiv-pri-obstezhenni-bankiv> (дата звернення: 20.04.2020).
4. Аналіз бізнес-моделей банків у рамках Supervisory review and evaluation process (SREP). *Офіційний сайт Національного банку України*. URL : <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document> (дата звернення: 12.04.2020).
5. Про затвердження Положення про організацію та проведення інспекційних перевірок : Постанова від 17.07.2001 № 276 (редакція від 15.12.2018). URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-01> (дата звернення: 12.04.2020).
6. Синюк А.О. Оцінювання фінансової стійкості банків із використанням бізнес-моделей. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. № 2(60). С. 176–188.
7. Стороженко О.О., Кухарук Н.С. Оцінка стану фінансової стійкості банку як одного з основних показників ефективності його діяльності. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2013. № 3. С. 159–163. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU\\_2013\\_3\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2013_3_33) (дата звернення: 12.04.2020).

### References:

1. SREP (supervisory review and evaluation process): Blessing or curse? Available at: <https://www.bankinghub.eu> (accessed 10.04.2020).
2. Every second small bank did not pass the NBU verification [Kazhdii vtoroi nebolshoi bank ne proshel provrrku NBU]. Available at: <https://finclub.net/news/kazhdyy-vtoroj-nebolshoj-bank-ne-proshel-proverku-nbu.html> (accessed 10.04.2020).
3. NBU pochav vprovadzhuvaty novi otsinky ryzykiv pri obstezhenni bankiv [NBU began introducing new risk assessments at bank surveys]. Available at: <https://news.finance.ua/ua/news/-/423958/nbu-pochav-vprovadzhuvaty-novi-otsinky-ryzykiv-pri-obstezhenni-bankiv> (accessed 20.04.2020).
4. Analiz biznes-modelei bankiv u ramkakh Supervisory review and evaluation process (SREP) [Analyzes the business models of banks by the Supervisory review and evaluation process (SREP)]. *Official site of the National Bank of Ukraine*. Available at: <https://www.bank.gov.ua> (accessed 12.04.2020).
5. Pro zatverdzhennia polozhennia pro organizatsiiu ta provedennia inspektsiinykh perevirok: Postanova vid 17.07.2001 № 276 (redaktsiia vid 15.12.2018) [Board of the National Bank of Ukraine (2018) Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine "On Approval of the Regulations on the Organization and Conduct of Inspections"] Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-01> (accessed 12.04.2020).
6. Sinyuk A.O. (2018) Otsiniuvannia finansovoi stiykosti bankiv z vykoristanniam biznes-modeli bankov [Estimation of Financial Stability of Banks Using Business Models]. *Scientific View: Economics and Management*, no. 2 (60), pp. 176-188.
7. Storozhenko O.O. and Kukharuk N.S. (2013) Otsinka stanu finansovoi stiikosti banku yak odnogo z osnovnykh pokaznikov efektyvnosti iogo diialnosti [Assessment of the Bank's Financial Stability Status as One of the Main Indicators of its Effectiveness]. *Visnik Universitetu bankivskoi spravy Natsionalnogo banku Ukrainy* [Bulletin of the University of Banking of the National Bank of Ukraine], no. 3, pp. 159-163. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VubsNbU\\_2013\\_3\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VubsNbU_2013_3_33) (accessed 12.04.2020).

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-35>  
УДК 336.71

**Федишин М.П.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри публічних, корпоративних фінансів  
та фінансового посередництва,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
**Старкіна М.О.**

студентка,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

**Fedyshyn Maiia, Starkina Mariana**

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

## РОЗВИТОК БАНКІВСЬКИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

### DEVELOPMENT OF BANKING INFORMATION SYSTEMS

Останні роки у світі відбувається динамічний розвиток інноваційних технологій у всіх людських сферах, банківництво не є винятком. Упровадження Інтернет-банкінгу, мобільного банкінгу, застосування NFC-технологій, використання чатботів, створення банків без відділень та багато інших інноваційних рішень утілилися у життя сучасні банки. Застосування банками інновацій є конкурентною перевагою на ринку, оскільки вона не лише сприяє залученню нових клієнтів, а й знижує витрати банку в майбутніх періодах. У статті досліджено особливості інформаційних систем банківських установ та перспективи їх розвитку. Розглянуто особливості та призначення Інтернет-банкінгу, перспективи його розвитку в Україні. Описано застосування міжнародної електронної мережі SWIFT із передачі та обробки даних та окреслено її особливості.

**Ключові слова:** банк, банківська система, інформаційне забезпечення, технології, SWIFT, Інтернет-банкінг.

В последние годы в мире происходит стремительное развитие инновационных технологий во всех сферах жизни человека, банки не являются исключением. Внедрение Интернет-банкинга, мобильного банкинга, применение NFC-технологий, использования чатботов, создание банков без отделений и много других инновационных решений воплотили в жизнь современные банки. Применение банками инноваций является конкурентным преимуществом на рынке, так как оно не только способствует привлечению новых клиентов, но и снижает расходы банка в будущих периодах. В статье исследованы возможности современных банковских информационных систем и перспективы их развития. Рассмотрены особенности и предназначение Интернет-банкинга, перспективы его развития в Украине. Описано применение международной электронной сети SWIFT, по передаче и обработке данных и приведены ее особенности.

**Ключевые слова:** банк, банковская система, информационное обеспечение, технологии, SWIFT, Интернет-банкинг.

Recent years in the world there is a rapid development of innovative technologies in all spheres of human life, banks are no exception. The introduction of Internet banking, mobile banking, NFC technology, use of chatbots, setting up banks without branches and many other innovative solutions have brought modern banks to life. The use of innovation by banks is a competitive advantage in the market, as it not only helps attract new customers, but also reduces the cost of the bank in future periods. An organized system of information flows plays an important role in the effective management and contributes to the achievement of the Bank's strategy, which is to attract customers, expanding the markets for its services, winning a strong position in the credit market and ultimately increasing profitability. The rapid development of information banking technologies requires appropriate specialists capable of developing and implementing modern information systems. In the market of specialists every year there is a growing need for developers of information banking systems, who would be well-versed in the subject area, understood on the principles of its operation, could formulate adequate business rules. Technology of working with information, including its processing, in banking and financial institutions of Ukraine over the last decades has changed significantly: the widespread use of computer hardware and new technologies in banking and financial activities, in the daily practice of financial and credit institutions have become a reality. It is obvious that the successful functioning of the bank depends on the use of modern scientific and computer science technologies. In the conditions of informatization of modern society, for the improvement of the system of management of the national economy, it is significant the focus is on computer implementation and development economic information systems. This article explores the capabilities of modern banking information systems and the prospects for their development. The features and purpose of Internet banking, prospects of its development in Ukraine are considered. The application of the international electronic SWIFT network for data transmission and processing is described and its features are described.

**Key words:** bank, banking system, information support, technologies, SWIFT, Internet banking.

**Постановка проблеми.** Динамічний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій в останні роки суттєво змінює банківську галузь. Технології надають нові переваги і можливості банкам щодо розширення

своїєї клієнтської бази та зниження витрат за рахунок одночасного пропонування своїм клієнтам зручнішого способу доступу до своїх продуктів і послуг. Питання розуміння напряму розвитку сучасних технологій бан-



ківського обслуговування і можливість їх ефективного впровадження у банківській діяльності є актуальними для всіх банківських установ. Упровадження їх у діяльність банку буде в короткостроковій перспективі визначати не тільки прибутки і конкурентоздатність банку на ринку фінансових та банківських послуг, а й узагалі його функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розгляду питань створення, впровадження і використання сучасних технологій банківського обслуговування присвячено багато досліджень як вітчизняних, так і закордонних науковців. Значний внесок у розгляд питань формування банківських інформаційних систем зроблено такими вченими, як О.М. Аврааменко, Р.М. Іваненко, Т.В. Майорова, А.А. Чекал, І.В. Буртяк [1], І.Б. Охрименко, Л.О. Примостка, Т.А. Говорушко, І.П. Ситник [2], А.В. Нікітін, Н.В. Єрьоміна та ін. Водночас потребують уваги питання перспектив розвитку сучасних банківських інформаційних систем, що зумовлені швидким розвитком цих технологій. Сьогодні пришвидшення застосування банківською установою сучасних технологій обслуговування клієнтів у свою діяльність є вкрай необхідним. З одного боку, задовольняються інтереси банківської установи у частині зниження витрат, з іншого – максимізуються доступність, зручність, швидкість отримання і частота використання банківських послуг клієнтами банку.

**Мета статті** полягає у розробленні концепції інноваційного розвитку банківської системи України на основі результатів дослідження тенденцій її розвитку в частині дослідження можливостей сучасних банківських інформаційних систем, систем банківських повідомлень, розкриття перспектив розвитку систем дистанційного обслуговування у вітчизняних банках.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах глобалізованого соціально-економічного розвитку особливо актуальним є інформаційне забезпечення процесу управління, покликане для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Суттєво знижує ефективність банківської діяльності та функціонування фінансово-банківської системи відсутність необхідної інформації та її аналізу, адже добре організована система інформаційних потоків відіграє ключову роль в ефективному управлінні та сприяє досягненню стратегічних цілей банківської установи: залучення клієнтів, розширення сфери банківського збуту послуг, зміцнення позицій на кредитному ринку і в кінцевому підсумку – підвищення прибутковості.

Банківська інформаційна система – це система, яка функціонує на основі ЕОМ та інших технічних засобів, що забезпечують процеси збору, реєстрації, передачі, обробки, збереження та актуалізації даних для розв'язання завдань банківською діяльністю.

Однією з таких систем є система переказів SWIFT. Створена мережа забезпечує як оперативне зберігання, так і пересилання банківських документів різного типу між комерційними банками, підключеними до мережі SWIFT, однак не забезпечує виконання жодних

розрахункових чи інших операцій щодо обробки банківських повідомлень. Головна мета створення SWIFT та її основна функція полягають у забезпеченні користувачам цілодобової високошвидкісної передачі банківських даних за умови високого ступеня контролю даних та захисту від несанкціонованого доступу. Дані передаються мережею шляхом пакетної комутації у вигляді структурованих повідомлень, кожне з яких призначене для виконання певної фінансової операції. Для кожного підключеного вузла (банку) мережа забезпечує індивідуальне підтвердження приймання повідомлення та його обробки.

Загалом система SWIFT являє собою глобальну всесвітню мережу на основі комп'ютерних центрів, з'єднаних різними каналами зв'язку. Основні комп'ютерні центри розташовані у США і Голландії. Ці центри зв'язані з регіональними хост-комп'ютерами, що встановлюються в країнах, які вступили у співтовариство SWIFT. Повідомлення від банку-відправника надходить через модем по відповідних каналах (комутованих або виділених телефонних лініях) у регіональний хост-комп'ютер. Відповідальність за передачу повідомлення до регіонального хост-комп'ютера несе банк-відправник. У регіональному центрі системи SWIFT повідомлення перевіряються на відповідність стандартам, накопичуються, шифруються і передаються за призначенням. Структура мережі SWIFT має два рівні (рис. 1).

На верхньому (першому) рівні вона містить два Операційні центри (ОЦ), один з яких розташований у США, а інший – у Голландії. Другий рівень утворюють Регіональні процесори (РП), які розміщені у більшості країн, банки яких приєднані до системи. Україна підключена до Австрійського РП.

З рис. 1 видно, що Операційні центри (ОЦ) становлять ядро мережі, вони з'єднані каналами зв'язку між собою і відповідними Регіональними процесорами. Користувачі з'єднуються з РП по виділених каналах зв'язку. Кожен РП відіграє роль концентратора повідомлень, через який дані передають в ОЦ.

Сьогодні цей «кооператив» об'єднує понад 11 тис банків, фінансових установ та корпорацій у більше ніж 200 країнах та територіях і, таким чином, є світовим монополістом у наданні електронних фінансових послуг. За законодавством Бельгії компанією володіють та контролюють її акціонери (фінансові установи), що представляють близько 3500 фірм з усього світу.

Як стратегічний міжнародний постачальник фінансових повідомлень для світової фінансової індустрії SWIFT підпорядковується центральним банкам країн G-10: Бельгії, Канаді, Франції, Німеччині, Італії, Японії, Нідерландам, Великобританії, США, Швейцарії та Швеції, а також європейському Центробанку [4].

Сучасний розвиток банківського сектору нерозривно пов'язаний з упровадженням та вдосконаленням систем віддаленого банкінгу. Якщо раніше для того щоб займати лідируючі позиції на ринку банку потрібно було розширювати мережу своїх відділень, то

сьогодні він має нарощувати кількість та якість послуг системи електронного банкінгу.

Інтернет-банкінг – це послуги, які надають банки своїм клієнтам і які полягають у можливості здійснювати через мережу Інтернет усі стандартні банківські операції, що можуть бути виконані клієнтом в офісі банку, за винятком операцій із готівкою. На нашу думку, такий різновид віддаленого банкінгу є найбільш прогресивним, зручним і перспективним. Клієнту немає необхідності придбавати чи встановлювати спеціальне програмне забезпечення. Достатньо лише отримати в банку ім'я та пароль для входу в систему та дискету з ключем для електронного підпису своїх розпоряджень банку. Саме тут і з'являються великі можливості: банку зручно надавати послуги, клієнту – отримувати їх.

Інтернет-банкінг має свої переваги та недоліки водночас. До його переваг можемо віднести:

- 1) доступність та мобільність сервісу;
- 2) оперативність виконання та підтвердження транзакцій;
- 3) широкий діапазон персоніфікованих послуг;
- 4) мінімізацію комісії;
- 5) збільшення присутності банків у регіонах.

В українських банках, які використовують Інтернет-банкінг, переважно клієнти здійснюють такі види Інтернет-послуг, як запит залишків за рахунком; грошові перекази; отримання виписок за рахун-

ками; виставлення і сплата рахунків; оформлення депозиту; конвертація валюти; додаткові послуги по платіжних картках.

Лідуюче місце на ринку досі тримається за «ПриватБанком» (540 тис клієнтів користується його Інтернет-банкінгом), друге місце належить банку «ПУМБ» (91 тис користувачів), третє – «Укресім-банку» (81 тис. користувачів), далі йдуть «ОТП Банк» (50,8 тис користувачів) і «VAB Банк» (43 тис. клієнтів). Активізувалися і завзято працюють у цьому напрямі «Альфа-банк», «Укрсоцбанк», «СЕБ Банк» і банк «Фінанси та Кредит» [5].

Усе більша популярність смартфонів як каналу доступу в Інтернет і інструменту для здійснення платежів зумовлює необхідність наявності адаптованого мобільного додатка для Windows, iOS і Android, а також можливість використання для розрахунків смартфона за наявності NFC-модуля. Таким чином, сучасний мобільний телефон давно перестав бути лише засобом комунікації, сьогодні це скарбничка різноманітного контенту, у тому числі й фінансового, тому з кожним роком важче розмежовувати відмінності між типами і кількістю операцій, які доступні в мобільному і веббанкінгу. Популярним трендом Інтернет-банкінгу є розширення можливостей для отримання державних послуг без фізичного відвідування держустанов за допомогою BankID, за допомогою Інтернет-порталу і свого банку.

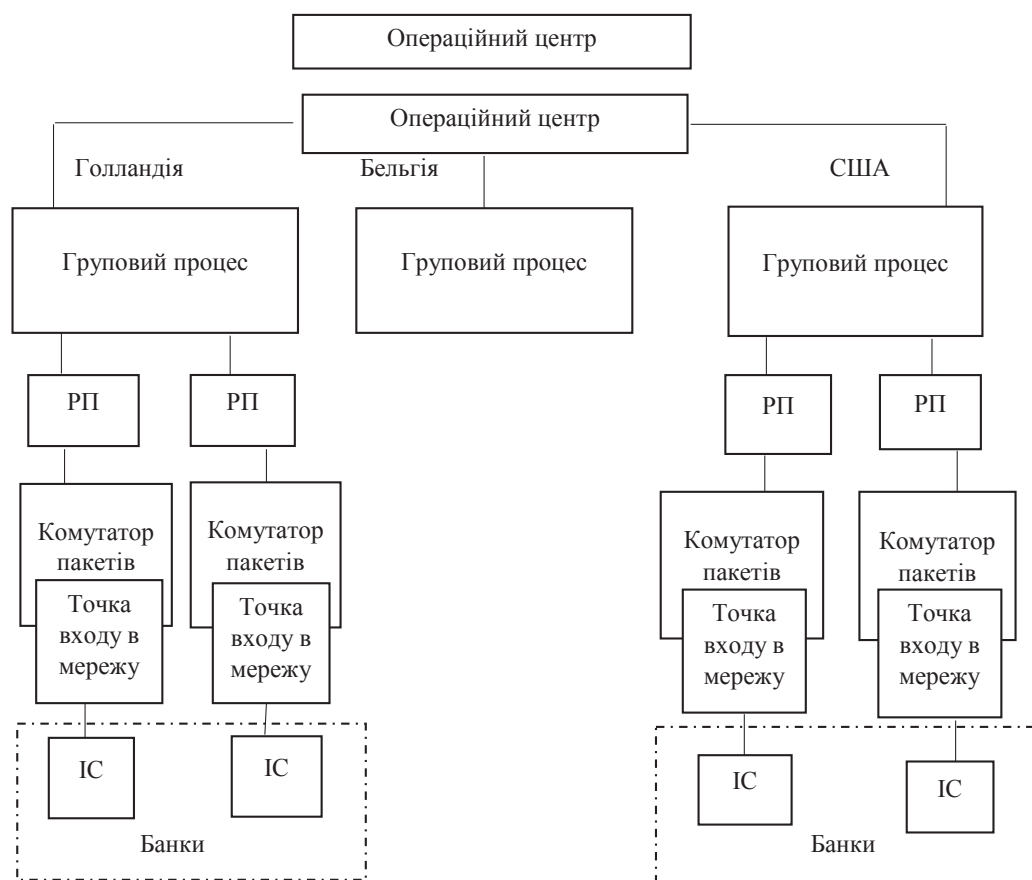


Рис. 1. Архітектура SWIFT [3, с. 217]

Але поруч із перевагами Інтернет-банкінгу зростають деякі проблеми та недоліки. По-перше, Інтернет-банкінг привертає особливу увагу шахраїв, оскільки на відміну від банківських баз даних, які важко зламати, злом робочого комп'ютера клієнта – річ нескладна. Так само вкрати гроші з віртуальної карти значно легше, ніж із реального рахунка. По-друге, можливість втрати конфіденційності особистого пароля під час користування мобільним додатком через наявність спеціальних хакерських програм, які забезпечують зчитування або фотографування даних для подальшого їх використання в особистих цілях [6, с. 1172]. Але основна проблема – це низька фінансова грамотність споживачів фінпослуг, порушення їхніх прав як із боку банківської установи, так і через неусвідомлення заборони повідомляти інформацію щодо платіжної картки.

**Висновки.** Отже, банківська система України перебуває у динамічному розвитку. Попри складну політичну та економічну ситуацію в країні, банківські установи адаптуються до викликів в умовах пандемії COVID-2019, посилено впроваджують нові або модифікують існуючі банківські продукти у відповідь на запити існуючих та потенційних клієнтів. Варто зазначити: якщо й надалі збережеться така тенденція, то українські банки матимуть можливість наростити конкурентоспроможність на світовому ринку послуг, а це позитивно впливатиме на поліпшення якості та швидкість надання послуг.

При цьому якщо кожна послуга буде максимально наближеною до запитів клієнта, це матиме позитивний вплив як на банківську систему, так і на економіку загалом.

#### Список літератури:

1. Буртняк І.В. Конспект лекцій. 187 с. URL : <http://lib.ru.if.ua> (дата звернення: 15.05.2020).
2. Говорущо Т.А., Ситник І.П. Загрози і небезпеки розвитку Інтернет-банкінгу в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 2. С. 74–78. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2013\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_2_17) (дата звернення: 15.05.2020).
3. Інформаційні системи і технології у фінансах / В.І. Аранчій та ін. Полтава : ПБВ ПДАА, 2009. 400 с.
4. Що таке SWIFT, і що буває, коли його немає. *Укрінформ*. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy> (дата звернення: 15.05.2020).
5. Кращий Інтернет-банкінг – премія FinAwards 2018. URL : <https://news.finance.ua/ua/news/-/425014/krashhyj-internet-banking-premiya-finawards-2018> (дата звернення: 15.05.2020).
6. Москальов А.А., Рудько А.О. Інтернет-банкінг як напрям розвитку банківських послуг. *Молодий вчений*. 2018. № 11(2). С. 1172–1175. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_11%282%29\\_\\_157](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_11%282%29__157) (дата звернення: 15.05.2020).

#### References:

1. Burtniak I.V. Konspekt lektsiy [Lecture notes] (electronic journal) pp.181. Available at: <http://lib.pu.if.ua> (accessed 15 May 2020).
2. Hovorushko T.A., Sytnik I.P. (2013) Threats and dangers of Internet banking development [in Ukraine]. *Formation of market relations in Ukraine*, vol. 2, pp. 74-78. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2013\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_2_17) (accessed 15 May 2020).
3. Aranchiy V.I., Nekrasenko L.A., Zoria O.P., Makarenko Y.P., Aranchiy D.S. (2008) Informatsiyni systemi i tehnologiyi u finansah [Information systems and technologies in finance]. Poltava, pp. 400.
4. *Shcho take SWIFT i shcho buvae kolu yoho nemaye* [What is SWIFT and what happens when it is gone]. Ukrinform. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy> (accessed 15 May 2020).
5. The best Internet banking – FinAwards 2018. Available at: <https://news.finance.ua/ua/news/-/425014/krashhyj-internet-banking-premiya-finawards-2018>(accessed 15 May 2020).
6. Moskaliyov A.A., Rudko A.O. (2018) *Internet banking yak napriam rozvitku bankivskih posluh* [Internet banking as a direction of development of banking services]. *A young scientist*, vol. 2, no. 11(2), pp. 1172-1175. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_11%282%29\\_\\_157](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_11%282%29__157) (accessed 15 May 2020).

# МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-36>  
УДК 338.24.01

**Коломієць С.В.**

кандидат фізико-математичних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної кібернетики,  
Сумський державний університет

**Kolomiets Svitlana**

Sumy State University

## ЗМІНА ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ: НЕЛІНІЙНИЙ ПІДХІД

## CHANGE OF MANAGEMENT PARADIGM: NONLINEAR APPROACH

Сучасний світ – це світ постійних змін, багатоваріантності, невизначеності та малопередбачуваності. Кардинальні зміни відбуваються як у науковій парадигмі, так і в різних сферах життєдіяльності людини. У науковому просторі все більше поширюється методологія синергетики – теорії самоорганізації, яка орієнтована на пошук певних універсальних законів еволюції та самоорганізації складних систем, законів еволюції відкритих, нерівноважних систем будь-якої природи – від фізичних і біологічних до економічних та соціальних. У межах теорії управління соціально-економічними системами вчені все частіше звертаються до синергетичної методології. У роботі досліджується актуальне питання зміни управлінської парадигми в сучасних умовах, розкрито суть однієї з основних категорій синергетики – нелінійності, акцентується увага на необхідності врахування методології синергетики в процесі управління соціально-економічними системами.

**Ключові слова:** самоорганізація, синергетика, соціально-економічні системи, синергетичні методи, управління, нелінійність.

Современный мир – это мир постоянных изменений, многовариантности, неопределенности, непредсказуемости. Кардинальные изменения происходят как в научной парадигме, так и в различных сферах жизнедеятельности человека. В научном пространстве все больше используется методология синергетики – теории самоорганизации, направленной на поиск универсальных законов эволюции и самоорганизации сложных систем, открытых, неравновесных систем любой природы – от физических и биологических до экономических и социальных. В рамках теории управления социально-экономическими системами ученые все чаще обращаются к синергетической методологии. В работе исследуется актуальный вопрос изменения управленческой парадигмы в современных условиях, раскрыта суть одной из основных категорий синергетики – нелинейности, акцентируется внимание на необходимости применения методологии синергетики в процессе управления социально-экономическими системами.

**Ключевые слова:** самоорганизация, синергетика, социально-экономические системы, синергетические методы, управление, нелинейность.

The modern world is a world of constant change, uncertainty, unpredictability. Fundamental changes occur in the scientific paradigm (understanding of the world and its laws of development). Under such conditions, unambiguous determinism is a special case, and forecasting is fundamentally limited. The classical scientific paradigm studied mainly stability, balance, order, closed systems, linear relationships. Modern nonlinear science includes nonlinear thermodynamics, catastrophe theory, dynamic chaos theory, fractal mathematics, synergetics. Synergetics has arisen in the natural sciences, it has broad prospects for application in economic, social sciences and processes. Synergetics studies general principles, guidelines for life, for the development of companies, for scientific research in an unstable and unpredictable world. In the theory of managing socio-economic systems, scientists are increasingly turning to a synergistic methodology. According to the conclusions of synergetics, socio-economic systems are open systems, between which there is a constant exchange of energy, information, and matter. Self-organization in complex open systems does not allow establishing clear control over them; therefore, development systems cannot be imposed on them. Modern management cannot consider managerial activity only the process of the effective influence of the subject on the control object, but must take into account the principles of synergetics, self-organization mechanisms, and the multivariance of the ways the system develops. Increasingly, when managing socio-economic systems, their non-linearity is taken into account. Nonlinearity is a general law of nature and means, first of all, non-observance of the principle of superposition. The whole cannot be the sum of its parts; the result cannot be the sum of efforts, the quality of the whole is not determined by the sum of the qualities of its parts, the reaction of the system is not proportional to the influence. It is nonlinearity that explains the many ways of developing socio-economic systems. A nonlinear environment may contain bifurcation points. The work examines the current issue of changing the managerial paradigm in modern conditions. The essence of nonlinearity is revealed as the main category of synergetics, focuses on the need to apply the methodology of synergetics in the process of managing socio-economic systems.

**Key words:** self-organization, synergetics, socio-economic systems, synergetic methods, management, nonlinearity.



**Постановка проблеми.** У сучасних умовах вельми актуальним є питання цілісного підходу до аналізу соціально-економічних систем та управління ними. Глобальні та локальні економічні та фінансові кризи вимагають нової методології економічних досліджень, обґрунтування базових фундаментальних гіпотез економічної науки. Усе частіше дослідження складних соціально-економічних систем пов'язане із застосуванням методології синергетики. Принципова відмінність синергетичного підходу від традиційних методів полягає у виявленні фундаментального значення самоорганізації у розвитку соціально-економічних систем. Методологія синергетики вносить істотні зміни в теорію і практику управління. Хаос, кризи, які в рамках класичної парадигми розглядалися лише як негативні явища, сьогодні розглядаються як умови та можливості переходу системи на більш високий рівень розвитку та організації. Розроблення стратегії управління соціально-економічними системами, що відповідає сучасній науковій парадигмі, ядром якої є синергетика, визначення принципів управління складними системами та впровадження їх у практику є актуальними завданнями сьогодення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток сучасного світу супроводжується процесами глобалізації, динамічними змінами в соціально-економічній, інформаційній та політичній сферах. Соціально-економічні системи вимушені функціонувати в умовах нелінійних, емерджентних змін, що актуалізує процес появи нової концепції управління соціально-економічними системами.

Проблемі зміни парадигми управління сучасними соціально-економічними системами приділяється значна увага як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Зокрема, Г.З. Шевцова зазначає [1, с. 65], що традиційних підходів та концепцій управління економічними системами недостатньо для вирішення складних проблем, що стоять перед сучасною економічною наукою. Істотно змінився оточуючий світ, значно зросли його невідомості, непередбачуваність, агресивність. За таких умов звичні підходи та технології управлінської діяльності все частіше не спрацьовують та не встигають за динамікою змін.

На думку Г.П. Потапова [2, с. 5–7], розвиток сучасного суспільства супроводжується процесами глобалізації, динамізму соціально-економічної, інформаційної та політичної діяльності. За цих обставин виникає потреба нових принципів, механізмів та навичок управління, особливо в соціально-економічних системах.

Як підкреслюється у передмові до [3, с. 5], ефективність функціонування соціально-економічної системи значно залежить від ефективності системи її управління. Умова ефективного управління на різних рівнях соціально-економічної системи – застосування міждисциплінарного підходу до дослідження процесів управління, організаційних процесів. Початок XXI ст. характеризується зміною парадигми управління, коли кібернетична концепція менеджменту поступається місцем синергетичній концепції.

У науковому економічному просторі все більше поширюється методологія синергетики – теорії самоорганізації, яка орієнтована на пошук певних універсальних законів еволюції та самоорганізації складних систем, законів еволюції відкритих, нерівноважних систем будь-якої природи – від фізичних і біологічних до економічних та соціальних.

Методологічні основи синергетики було закладено в роботах Г. Хакена, І. Пригожина, Г. Ніколса, І. Стенгера, С. Курдюмова, О. Князевої, В. Буданова, Г. Малинецького та інших науковців. Значний внесок у розроблення проблеми зміни парадигми управління сучасними соціально-економічними системами зробили вітчизняні та зарубіжні дослідники: В. Гесць, Е. Кемпбелл, А. Колесніков, Б. Кузнецов, С. Курдюмов, Г. Малинецький, В. Стьопін, П. Сендж, Г. Шевцова та багато інших науковців. Проте проблема розроблення концептуальних основ синергетичного управління складноорганізованими економічними системами настільки складна та різноманітна, що потребує подальших досліджень у цій сфері. Це й зумовило вибір теми дослідження.

**Мета статті** полягає у теоретичному обґрунтуванні необхідності врахування принципів синергетики в теорії управління, розкриття особливостей нелінійного підходу до управління складними соціально-економічними системами.

**Виклад основного матеріалу.** Науково-технічний прогрес та становлення інноваційного типу економіки, глобалізація, значна конкуренція, ускладнення бізнес-процесів, зростання обсягів інформації для прийняття управлінських рішень – усі ці чинники вимагають зміни парадигми управління соціально-економічними системами, яка повинна базуватися на сучасних фундаментальних наукових дослідженнях.

Наприкінці XX ст. відбулася зміна наукової парадигми, яка визначає розуміння людиною оточуючого світу, процесів, що відбуваються в ньому. Філософія повного детермінізму Лапласа поступилася місцем точці зору Анрі Пуанкаре, яка припускає існування випадковості та непередбачуваності в об'єктивній реальності. Якщо раніше абсолютизувався поступовий і поступальний розвиток, то сучасний світ виявився хаотичним, катастрофічним, непередбачуваним. За таких умов одназначна детермінованість є лише частковим випадком, а передбачуваність – принципово обмеженою. Вирішення багатьох соціально-економічних проблем потребує нового світогляду, нових стратегій мислення та діяльності, що відповідають сучасній науковій парадигмі, ядром якої є синергетика.

Як підкреслює Г.З. Шевцова [1, с. 66], сучасна економічна наука не може залишати поза увагою величезний методологічний потенціал синергетичної теорії, яка, базуючись на процесах самоорганізації складних систем, надає можливість використовувати нові методи дослідження соціально-економічних систем та управління ними, навчає «м'якому», резонансному управлінню. Завдання вчених-економістів – опанувати

потенційні можливості синергетичної теорії для нового бачення предметної сфери. У більш широкому сенсі йдеться про розроблення концептуальних основ синергетичного дослідження й управління складноорганізованими економічними системами.

На думку Б.Л. Кузнецова [4], соціально-економічний розвиток – надскладний процес. Сучасна наука розглядає розвиток як нелінійний, нерівноважний, незворотний процес, для якого характерні автоколивання, авторегресії, гетероскедастичність та інші трансформації. Через взаємодію, автокореляцію, самоорганізацію цих явищ виникає не лише турбулентність, невизначеність, стохастичність, а й режими із загостренням. Управління таким складним процесом, в якому задіяні як додатний (синергетичний), так і від’ємний (кібернетичний) зворотні зв’язки, вимагає переходу до нелінійної парадигми науки, іншого мислення, підходу, технологій, методів, механізмів.

На думку дослідників [3, с. 11], проблему зміни парадигми управління необхідно досліджувати передусім на фундаментальному рівні, оскільки практичний менеджмент не може базуватися лише на узагальненні та систематизації попереднього досвіду, а потребує принципово нових методологічних підходів. Класичний менеджмент базується на класичній картині світу, для нього характерні такі поняття, як «мета», «організація», «структура», «зовнішнє середовище», «конкуренція». Ознаки нового менеджменту – сукупність бізнес-процесів, що самоорганізуються, та бізнес-систем у віртуальному бізнес-просторі. Сучасний трансдисциплінарний підхід дає змогу застосовувати методи, розроблені в рамках однієї науки, в інших науках. Зокрема, методи нелінійної динаміки, що розроблені в математиці та фізиці, можуть бути застосовані в економічних дослідженнях, оскільки саме нелінійні процеси визначають відповідну організацію економічних відношень. Розуміння принципів перебігу нелінійних процесів дасть змогу зрозуміти організаційні процеси в соціально-економічних системах.

На думку Г.П. Потапова [2, с. 5–7], концепції майбутнього в економіці XXI ст. істотно відрізняються від традиційної економіки за А. Смітом, яка не враховує довгостроковий економічний розвиток, технології та інновації управління. Виникла потреба в принципово новому підході, новій ідеології, які б дали змогу науці відкрити нові шляхи в пізнанні навколишнього світу. З’явилося безліч робіт у сфері управління сучасними соціально-економічними системами, які базуються на парадигмі синергетичного менеджменту та орієнтують керівників на прогнозування вигляду майбутнього суспільства, формування інновацій для споживання майбутнім суспільством, ототожнюють планування з оцінкою траєкторії саморозвитку. Синергетика як загальнонауковий міждисциплінарний напрям, що вивчає закономірності самоорганізації та впорядкування в системах будь-якої природи, здійснила широку експансію в інші галузі наукового пізнання. Приймаючи управлінські рішення, вирішуючи управлінські завдан-

ня, потрібно враховувати не лише організацію, а й самоорганізацію. Синергетика має для цього розроблені концепції, моделі, стратегії.

Як підкреслюється у [5], фундаментальною проблемою традиційної класичної економічної науки, яка заснована на функціональному аналізі, є дослідження рівноважного циклічного, сталого розвитку. У рамках класичного підходу економічні процеси розглядалися як зворотні за часом, які можна передбачити на необмежені проміжки часу. Класичний підхід не враховує вплив випадкових факторів, розглядає випадковість як другорядний чинник. Лінійні залежності та рівноважні стани, які є характерними для неокласичної економічної теорії, не в змозі відобразити сучасні процеси в суспільстві та економіці. У сучасних умовах розвитку соціально-економічних систем на перший план виходить проблема нестійкої нелінійної динаміки. Нелінійна методологія (теорія хаосу, теорія катастроф, синергетика, теорія кризових ситуацій) претендує на розкриття механізму інноваційної економіки, оскільки розвиток за рахунок якісних (структурних) факторів пов’язаний саме з дисбалансом системи, стрибкоподібними змінами, хаотичним рухом.

На думку багатьох науковців, саме синергетика, яка досліджує універсальні закони розвитку та еволюції нелінійних систем найрізноманітнішої природи, може стати адекватним інструментом для аналізу складних динамічних процесів, що відбуваються в сучасному суспільстві та економіці.

Суть синергетичної теорії полягає у тому, що у відкритих системах, які обмінюються із зовнішнім середовищем енергією, речовиною, інформацією, виникають процеси самоорганізації, тобто процеси утворення з фізичного (біологічного, економічного, соціального) хаосу стійких упорядкованих структур з істотно новими властивостями систем. Ця властивість є характерною для систем будь-якої природи – від фізичних і біологічних до економічних та соціальних. Для високоефективних синергетичних систем будь-якої природи характерними є фундаментальні властивості: 1) обов’язковий обмін енергією, речовиною, інформацією із зовнішнім середовищем; 2) обов’язкова когерентність поведінки між компонентами системи [6, с. 29].

Синергетика науково обґрунтовує, що переважна більшість систем у природі та суспільстві – це складні, відкриті, нелінійні системи, які безперервно взаємодіють за певними принципами. У синергетичному контексті економіка – самоорганізована відкрита нелінійна дисипативна система, для якої характерні інтенсивні взаємодії її складників, поєднання додатних та від’ємних зворотних зв’язків, адаптаційних та біфуркаційних механізмів, чергування аттракторів і гомеостазу.

Саме нелінійність соціально-економічних систем зумовлює складність прийняття рішень щодо управління такими системами. У нелінійних системах неочікувано можуть змінюватися напрями та процеси розвитку. Нелінійний світ – це світ з іншими відмінними від притаманних класичній науці закономірностями. Це за-

кономічності появи нових складних структур із малих флуктуацій (хаосу), інші закономірності перебігу процесів, інші принципи керування процесами та розвитку складних систем. Нелінійність – багатоваріантність шляхів еволюції, наявність вибору альтернативних шляхів, незворотність еволюційних процесів, непряма залежність розвитку процесів від зовнішнього впливу.

Із математичного погляду нелінійні рівняння – певний вид рівнянь, які на відміну від лінійних містять змінні в степенях більше одиниці. Нелінійні рівняння можуть мати декілька якісно різних розв'язків, що саме і пояснює наявність різних шляхів еволюції системи, яка описується цими рівняннями.

Більше того, нелінійність є загальним законом природи й означає, передусім, недотримання принципу суперпозиції:

- неможливість зведення функціонування всієї системи до функціонування її елементів, ціла система не може бути сумою частин, вона якісно інша через усталення загального темпу розвитку частин систем;

- непропорційне співвідношення між причинами та наслідками, між величиною впливу на систему та її реакцією на цей вплив.

Еволюція нелінійної системи може відбуватися різними шляхами, нелінійне середовище приховує у собі точки біфуркації (точки розгалуження).

Розглядаючи особливості феномену нелінійності [7, с. 50–59], С.П. Курдюмов і О.М. Князева доходять до висновку, що:

- завдяки нелінійності має силу найважливіший принцип «зростання малого» або «посилення флуктуацій». Але не завжди флуктуація, випадковий вплив істотно впливають на сценарій розвитку системи. Необхідною умовою суттєвого впливу малих флуктуацій поблизу моментів біфуркації на поведінку системи є розвиток процесу з загостренням, механізм якого базується на нелінійному додатному зворотному зв'язку, тобто не будь-який випадковий вплив є вирішальним для сценарію розвитку системи;

- певні класи нелінійних відкритих систем демонструють порогову чутливість: нижче порогу все зменшується, забувається, не залишає жодних слідів у природі, науці, культурі, а вище, навпаки, – багаторазово зростає;

- нелінійність породжує так званий квантовий ефект – дискретність шляхів еволюції нелінійних систем, тобто в конкретному нелінійному середовищі можливий не будь-який шлях еволюції, а лише певний спектр цих шляхів. Хоча шляхів еволюції декілька, але саме в точках біфуркації (точках розгалуження) проявляє себе деяка зумовленість, переддетермінованість розгортання процесів. Актуальний стан системи визначається не тільки її минулим та історією, а будується з майбутнього, відповідно до майбутнього порядку, відповідно до мети. Для заданої нелінійної системи можливі не будь-які напрями розвитку, які планує вибрати об'єкт управління, а лише напрями, які притаманні цій системі. Знання цих обмежень дає змогу зберегти час та власні зусилля. Новий підхід до управління полягає у тому, що управ-

ління повинно бути орієнтоване не на бажання експериментальної чи реформаторської діяльності, а на власні закони еволюції та самоорганізації складних систем. При цьому важливі не величина та інтенсивність керуючого впливу, а узгодженість із власними тенденціями структурування нелінійного середовища;

- нелінійність визначає можливість неочікуваних (емерджентних), випадкових змін перебігу процесів. Перебіг процесу на початковій та проміжній стадіях може значно відрізнятися від перебігу на асимптотичній стадії. Такі зміни процесу визначаються не лише зміною параметрів, а й через самоструктуралізацію середовища. Більше того, можуть відбуватися вимушені або випадкові зміни самого нелінійного середовища. Зміна середовища призводить до якісної зміни процесів еволюції.

Правильне розуміння нелінійності дає змогу пояснити можливість надшвидкого розвитку процесів, в основі механізму якого лежить нелінійний додатний зворотний зв'язок. Саме нелінійний додатний зворотний зв'язок пояснює самовплив у кожній точці середовища, що забезпечує надшвидке розгортання відповідних процесів.

Суть синергетичного управління полягає в усвідомленні здатності складних соціально-економічних систем до самоформування та самоорганізації. Самоорганізація в таких системах не дає змоги встановити над ними чіткий контроль, отже, соціально-економічним системам неможливо нав'язати шляхи розвитку.

Звичною є думка, що для функціонування системи завжди необхідно підтримувати зовнішній вплив. Але дослідження процесів самоорганізації показують, що у складній нелінійній системі мимовільно можуть виникати можливості для функціонування цієї системи в іншому, більш ефективному режимі взаємодії з оточуючим світом, більше того, вивести систему із цього стану достатньо складно. Ефективне управління такою системою можливо лише за умови усвідомлення її власних тенденцій розвитку та здійснення на систему резонансного впливу, коли незначна «правильна» дія робить більший вплив на еволюцію системи, ніж дія сильніша, але організована неадекватно її власним тенденціям.

Розвиток соціально-економічних систем як складних нелінійних систем відбувається за певними загальними законами самоорганізації з деякими характерними особливостями [8, с. 64]:

- самоорганізовані соціально-економічні системи мають здатність змінювати характеристики своїх параметрів, структури функціональних відносин відповідно до зміни зовнішніх умов так, щоб ентропія системи (міра неупорядкованості системи, міра її хаосу) могла зменшуватися;

- у самоорганізованих соціально-економічних системах процес функціонування спонтанно спрямований на підвищення продуктивності за умови одночасного зниження рівня витрачання енергії та речовини;

- детальну динаміку розвитку самоорганізованих соціально-економічних систем на тривалу перспективу важко передбачити. Однак функціональні процеси, як

би не змінювалися умови, завжди спрямовані на само-збереження, самовідтворення, на поліпшення режиму розвитку, на зменшення ентропії;

– для самоорганізованої соціально-економічної системи неможливо однозначно заздалегідь задати конкретну мету, якої потрібно досягти. Не можна чітко визначити, що саме та в якій кількості будуть виробляти і споживати системи після закінчення деякого часу. Однак, змінюючи початкові параметри системи, за допомогою адекватної моделі розвитку можна прогнозувати умови, яким повинна задовольняти система, щоб її саморозвиток призвів у певний час до бажаного результату. Саме це об'єднує кібернетичний та синергетичний методи прогнозу.

Самоорганізовані системи функціонують за принципами синергетики, і це обов'язково потрібно враховувати під час управління такими системами, виконання будь-якої діяльності, спрямованої на вдосконалення системи або підвищення її ефективності. Для прийняття ефективного управлінського рішення необхідне ретельне вивчення внутрішніх тенденцій розвитку системи, згідно з якими вона вийде на збалансований шлях розвитку, тобто на проміжний етап між хаосом і повним порядком.

Із погляду синергетики неефективне управління соціально-економічною системою полягає у нав'язуванні системі деякої форми організації, яка не відповідає її внутрішнім тенденціям та є непритаманною цій системі. Суть нового підходу полягає у тому, що управління повинно бути орієнтовано не на зовнішнє, а на внутрішнє, на власні закони самоорганізації та еволюції складної системи. При цьому важлива не сила управ-

ляючого впливу, а його узгодженість із власними тенденціями розвитку нелінійної системи.

Ефективне управління соціально-економічними системами потребує зміни фундаментальних парадигм, коли кібернетичний підхід поступається місцем синергетичному підходу, переходу від системи управління, заснованої винятково на зовнішньому впливі, до системи, заснованої на синтезі впливу і самоорганізації, тобто переходу від моделі «суб'єкт – об'єкт управління» до моделі «суб'єкт – суб'єкт управління».

**Висновки.** Результати дослідження свідчать, що методологія синергетики принципово змінює погляди на процеси розвитку складноорганізованих систем та управління ними. У межах теорії управління відбувається зміна фундаментальних парадигм, перехід від системи управління, заснованої виключно на зовнішньому впливі, до системи, заснованої на синтезі зовнішнього впливу та самоорганізації. Проблема зміни парадигми управління повинна досліджуватися на фундаментальному рівні, оскільки у цьому разі теоретичні висновки матимуть ефективне практичне застосування. Синергетичний підхід до управління складними соціально-економічними системами передбачає нове управлінське мислення, що базується на розумінні принципів та законів, за якими відбувається розвиток складних нелінійних соціально-економічних систем, та обов'язкове їх урахування у практичній діяльності. Проблема становлення синергетичної управлінської методології та розроблення її методичного інструментарію потребує подальших фундаментальних досліджень, що відкриває широкі перспективи наукових пошуків у цьому напрямі.

#### Список літератури:

1. Шевцова Г.З. Синергетичний менеджмент підприємств : монографія. Київ : НАН України, Інститут економіки промисловості, 2016. 454 с.
2. Потапов Г.П. Информационно-синергетическое моделирование социально-экономических систем : монография. Новосибирск : ЦРНС, 2013. 121 с.
3. Иванова Т.Ю., Коротков Э.М., Приходько В.И. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : учебник для вузов. Москва : Юрайт, 2018. 331 с.
4. Кузнецов Б.В. Синергетический менеджмент – управление прорывами. *Сайт С.П. Курдюмова*. URL : <http://spkurdyumov.ru/forecasting/sinergeticheskij-menedzhment/> (дата звернення: 22.02.2020).
5. Подлесных В.И., Кузнецов Н.В. Нелинейность и современный подход к теории организации, самоорганизации и управления. *Труды гуманитарного факультета СПбГУ ИТМО*. 2010. С. 39–45.
6. Колесников А.А. Синергетическая теория управления. Таганрог : ТРТУ ; Москва : Энергоатомиздат, 1994. 344 с.
7. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Основания синергетики: Синергетическое мировидение. Москва : ЛИБРОКОМ, 2010. 256 с.
8. Кузнецов Б.Л. Синергетический менеджмент в машиностроении : учебное пособие. Набережные Челны, 2003. 400 с.
9. Загорський В., Ліпенцев А., Кореновський О. Синергетика і теорія управління соціально-економічними системами. *Демократичне врядування*. 2011. Вип. 8. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2011\\_8\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2011_8_3). (дата звернення: 08.03.2020).
10. Коломієць С.В. Принципи синергетики в моделюванні соціально-економічних систем. *Моделирование поведения хозяйствующих субъектов в условиях изменяющейся рыночной среды* : монографія / под. ред. д.э.н., проф. В.С. Пономаренко, д.э.н., проф. Т.С. Клебановой. Бердянск : Ткачук А.В., 2016. С. 231–243.



**References:**

1. Shevtsova G.Z. (2016) *Sinergetichniy menedzhment pidpriemstv* [Synergetic company management]. Kyiv : Institute of industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine. (in Ukrainian).
2. Potapov G.P. (2013) *Informacionno-sinergeticheskoe modelirovanie socialno-ekonomicheskikh sistem* [Information and synergetic modeling of socio-economic systems]. Novosibirsk : Izdatelstvo CRNS. (in Russian).
3. Ivanova T.Yu., Korotkov E.M., Prihodko V.I. (2018) *Teoriya menedzhmenta. Sinergeticheskij menedzhment* [Management theory. Synergetic Management] Moscow : Izdatelstvo Yurajt . (in Russian).
4. Kuznecov B.V. Sinergeticheskij menedzhment – upravlenie proryvami [Synergetic management as breakthrough management]. *Sajt S.P. Kurdyumova* [Site of Kurdyumov Sergei]. Available at: <http://spkurdyumov.ru/forecasting/sinergeticheskij-menedzhment/> (accessed 22.02.2020)
5. Podlesnyh V.I., Kuznecov N.V. (2010) Nelinejnost i sovremennyy podhod k teorii organizacii, samoorganizacii i upravleniya [Non-linearity and a modern approach to the theory of organization, self-organization and management]. *Proceedings of the Faculty of Humanities SPbSU ITMO*, pp. 2010. S. 39–45.
6. Kolesnikov A.A. (1994) *Sinergeticheskaya teoriya upravleniya* [Synergetic Management Theory]. Taganrog : TRTU, Moscow : Energoatomizdat. (in Russian).
7. Knyazeva H.N., Kurdyumov S.P. (2010) *Osnovaniya sinergetiki: Sinergeticheskoe mirovidenie* [The Foundations of Synergetics: Synergetic Worldview]. Moscow : Knizhnyiymdom «LIBROKOM». (in Russian).
8. Kuznecov B.L. (2003) *Sinergeticheskij menedzhment v mashinostroenii : uchebnoe posobie* [Synergetic management in mechanical engineering : tutorial]. Naberezhnye chelny. (in Russian).
9. Zagorskij V., Lipencev A., Korenovskij O. (2011) Sinergetika i teoriya upravlinnya socialno-ekonomichnimi sistemami [Synergetics and Theory of Management of Socio-Economic Systems]. *Naukovij visnik «Demokratichne vryaduvannya»*, vol. 8, Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2011\\_8\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2011_8_3). (дата звернення: 08.03.2020).
10. Kolomiets S.V. (2016) Principi sinergetiki v modelyuvanni socialno-ekonomichnih sistem [The principles of synergetics in the modeling of socio-economic systems]. *Modelirovanie povedeniya hozyajstvuyushih subektov v usloviyah izmenyayushejsya rynochnoj sredy* [Modeling the behavior of business entities in a changing market environment]. Berdyansk : Izdatel Tkachuk A.V., pp. 231–243.

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-37>  
УДК 658

**Ковальський А.О.**

аспірант кафедри бухгалтерського обліку та аудиту,  
Одеський національний економічний університет

**Кузіна Р.В.**

професор кафедри бухгалтерського обліку та аудиту,  
Одеський національний економічний університет

**Kovalskiy Andrii, Kuzina Ruslana**

Odessa National Economic University

## **ТРЕНДОВИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОГО ІНВЕСТИВАННЯ**

### **TREND ANALYSIS OF ACTIVITY OF THE COMMUNAL INFRASTRUCTURE ENTERPRISES AS A PREREQUISITE FOR EFFECTIVE INVESTING**

*У статті проведений аналіз сучасного стану та закономірностей розвитку підприємств комунальної інфраструктури Одеської області. Для аналізу було обрано дев'ять підприємств комунальної інфраструктури південного регіону України, проведений аналіз їхньої діяльності, зокрема трендовий аналіз діяльності типових підприємств комунальної інфраструктури. Доведено, що рентабельність підприємств не залежить від того, які види послуг вони надають. Зроблений висновок що у типових підприємств починаючи з 2017 року рівень рентабельності почав прискорено збільшуватися (КП «Чорноморськ-теплоенерго»), у той час як на підприємстві ОКП «Миколаївоблтеплоенерго» негативна тенденція до спаду рентабельності продовжилася. Також були визначені показники оцінки ефективності інвестиційних проектів для підприємств комунальної інфраструктури.*

**Ключові слова:** класифікація комунальних підприємств, комунальна інфраструктура, функціонування комунальних підприємств, економічний аналіз, рентабельність послуг.

*В статье проведен анализ современного состояния и закономерностей развития предприятий коммунальной инфраструктуры Одесской области. Для анализа были выбраны девять предприятий коммунальной инфраструктуры южного региона Украины, проведен анализ их деятельности, в частности трендовый анализ деятельности типичных предприятий коммунальной инфраструктуры. Доказано, что рентабельность предприятий не зависит от того, какие виды услуг они предоставляют. Рассчитана рентабельность предприятия, которая характеризует эффективность вложений в основные и оборотные средства предприятия. Сделан вывод, что в типичных предприятиях КП «Чорноморсктеплоэнерго» и ОКП «Николаевоблтеплоэнерго» в 2016 была тенденция к снижению уровня рентабельности, однако, начиная с 2017 года уровень рентабельности КП «Чорноморсктеплоэнерго» начал ускоренно увеличиваться, в то время как на предприятии ОКП «Николаевоблтеплоэнерго» негативная тенденция к спаду рентабельности продолжилась. Также были определены показатели оценки эффективности инвестиционных проектов для предприятий коммунальной инфраструктуры.*

**Ключевые слова:** классификация коммунальных предприятий, коммунальная инфраструктура, функционирование коммунальных предприятий, экономический анализ, рентабельность услуг.

*The article analyzes the current state and patterns of development of the municipal infrastructure of the Odessa region. In our research were selected nine enterprises of the communal infrastructure of the southern region of Ukraine. The analysis of their activity was carried out, in particular the trend analysis of the operation of typical enterprises of communal infrastructure. It proved that the profitability of enterprises does not depend on what types of services they provide. The enterprise's profitability is calculated, which characterizes the efficiency of the invested fixed and current assets of the enterprise. As a result of research, we see, that in the typical enterprises (KP "Chornomorskteploenergo" and OKP "Mykolaivoblteploenergo") until 2016 the profitability was decreasing. However, starting from 2017 the level of profitability of KP "Chornomorskteploenergo" began to increase rapidly, while at the enterprise OKP "Mykolaivoblteploenergo" the negative tendency to decline of profitability proceeded. We determined indicators for assessing the effectiveness of investment projects for municipal infrastructure enterprises as well. We can recommend to calculate both ways – static (return on investment, payback period) and discounted (net present value of the project, return on investment project index, internal rate of return, modified internal rate of return) indicators. That indicators are closely interrelated and allow us to estimate efficiency comprehensively. For example, the profitability index characterizes by simplicity, and shows us the marginal level of profitability, the value of which the company can compare with the cost of equity or borrowed capital and have an initial idea of the effectiveness (feasibility) of the project; the payback period also allows you to quickly and effortlessly (simply) form an idea of the feasibility of the project. At the same time, discounting methods take into account the value of money over time, as well as depreciation deductions as a source of cash flow. The net present value of a project will indicate whether it will be profitable if the present amount of its future net income (cash flows) is reduced to the present time and the present value of the investment is deducted from them.*

**Key words:** classification of communal enterprises, communal infrastructure, functioning of communal enterprises, economic analysis, profitability of services.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання прослідковується низька ефективність функціонування підприємств комунальної власності.

Проблема полягає у використанні застарілої матеріально-технічної бази, що не модернізувалася останні десятиріччя і вимагає величезних інвестицій. Низький рівень оновлення основних засобів, значні витрати на обслуговування інфраструктурних мереж та структур управління разом з неадекватною ціновою політикою є основними перешкодами для залучення інвестицій і повного використання комунальних послуг. Тому питання залучення інвестиційних ресурсів в підприємства житлово-комунального господарства (далі – ЖКГ) і його модернізації залишається актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми інвестиційного забезпечення комунальних підприємств та необхідність створення дієвого механізму здійснення інвестиційної діяльності підприємствами ЖКГ розглядали у своїх наукових працях П. Зав'ялов, М. Козоріз, Л.І. Абалкін, Й.А. Бланк, Т.Г. Васильців, Г. Маркович, Є. Ружанський, Л.В. Кравцова, Н.В. Ващенко, В.Ю. Світлична, А. Ю. Бережна, Л. М. Бражнікова, В. І. Перебийніс, М.Є. Рогоза, В.В. Тітяєв та інші вітчизняні й зарубіжні вчені. Високо оцінюючи наукові розробки вчених із питань реформування житлово-комунального господарства, необхідно акцентувати увагу на тому, що проблематика управління ефективністю інвестицій підприємств даної галузі висвітлена недостатньо.

**Виклад основного матеріалу.** Вкладенню інвестицій у будь-яку сферу економіки повинен передувати аналіз сучасного стану та закономірностей розвитку підприємств. Об'єктом даного дослідження є підприємства комунальної інфраструктури Одеської області. Для аналізу нами було обрано 9 підприємств комунальної інфраструктури південного регіону України, проведений аналіз їхньої діяльності

В якості інформаційної бази використана бухгалтерська та статистична звітність підприємств за 2016-2019 рр. [1].

На основі вивчення літературних джерел та нормативних документів можна констатувати, що основним завданням інвестування у діяльність підприємства є підвищення ефективності його діяльності.

Загальну характеристику ефективності діяльності підприємства надає рівень рентабельності діяльності. На практиці визначають систему показників рентабельності, серед яких основними є рентабельність продукції та рентабельність підприємства.

У таблиці 1 представлено рентабельність продукції підприємств комунальної інфраструктури за 2016-2019 рр.

Як ми бачимо з даних таблиці 1, за результатами 2019 року лише 3 підприємства вели рентабельну основну операційну діяльність (КП «Сервісний центр», КП «Чорноморськтеплоенерго» та КП «Узбережжя Одеси»), при цьому КП «Сервісний центр» було рентабельним протягом усього аналізованого періоду. У той же час основна діяльність 5 підприємств (КП «Одесміськелектротранс», КП «Одесміськсьвітло», ОКП «Миколаївоблтеплоенерго», КП «Міськзелентрест», КП ЖКС «Чорноморський») була збитковою протягом усього періоду. Тобто, рівень доходів від основної діяльності цих підприємств жодного року не покривав суму витрат. Найбільш збитковою була основна діяльність КП «Одесміськсьвітло» та КП «Міськзелентрест». Так у 2019 році доходи від основної діяльності КП «Одесміськсьвітло» покривали лише 4,1 % витрат, а КП «Міськзелентрест» – майже 5 %.

Однак підприємство КП «Міськзелентрест» основну суму доходів отримує від інших видів операційної діяльності. Так у 2019 році чистий дохід підприємства від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) склав 3,1 млн. грн., а інші операційні доходи – 49,7 млн. грн. У результаті за 2019 рік підприємство отримало чистий прибуток у сумі 89 тис. грн., у той час як збитки від основної операційної діяльності склали 9 млн. грн.

Підприємство КП «Одесміськсьвітло» за результатами основної операційної діяльності отримало збитки на суму майже 10 млн. грн., однак інші види діяльності принесли йому дохід 10,3 млн. грн. і підприємство в результаті отримало чистий прибуток у сумі 40 тис. грн.

Отже, як показали результати аналізу, рентабельність підприємств не залежить від того, які види послуг вони надають. Так підприємства ОКП «Микола-

Таблиця 1

Динаміка рентабельності продукції підприємств комунальної інфраструктури, %

№ з/п	Підприємство	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	КП «Одесміськелектротранс»	-63,9	-67,5	-70,4	-66,0
2	КП «Одесміськсьвітло»	-67,8	-78,3	-82,1	-95,9
3	ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	-13,2	-15,8	-18,1	-17,4
4	КП «Міськзелентрест»	-89,7	-93,9	-89,2	-95,1
5	КП «Сервісний центр»	2,4	4,6	6,9	8,5
6	КП ЖКС «Чорноморський»	-30,8	-15,8	-10,8	-6,0
7	КП «Чорноморськтеплоенерго»	-12,4	-14,3	10,3	19,2
8	КП «Чорноморськводоканал»	-14,9	-11,5	0,6	-0,7
9	КП «Узбережжя Одеси»	22,8	31,8	-10,5	27,1

Джерело: розроблено авторами за даними [1]

ївоблтеплоенерго» та КП «Чорноморськтеплоенерго», що надають послуги теплопостачання, у 2016-2017 рр. були збитковими, а в 2018-2019 рр. основна діяльність КП «Чорноморськтеплоенерго» стала прибутковою, у той час як ОКП «Миколаївоблтеплоенерго» лише погіршило свій фінансовий результат.

КП «Сервісний центр», що надає послуги водопостачання, протягом усього досліджуваного періоду було рентабельним, а КП «Чорноморськводоканал» лише у 2018 році отримало прибуток від основної діяльності, а весь інший час отримувало збитки.

КП ЖКС «Чорноморський», що здійснює комплексне обслуговування об'єктів, протягом 2016-2019 рр. було збитковим, а КП «Узбережжя Одеси», що надає такі ж послуги, лише у 2017 році отримало збитки від основної діяльності, а весь інший час його діяльність була рентабельною.

Узагальнюючим показником рентабельності є рентабельність підприємства. Вона характеризує ефективність вкладених основних та оборотних засобів підприємства. У таблиці 2 представлено рентабельність досліджуваних підприємств.

Рівень рентабельності підприємства залежить від суми прибутку (збитків), які підприємство отримало від усіх видів діяльності, та наявних основних фондів і оборотних засобів.

Аналізуючи дані табл. 2 можна відмітити, що діяльність більшості підприємств комунальної інфраструктури у 2019 році була рентабельною, тобто підприємства ефективно використовували свої основні фонди та оборотні засоби. Виділяється з точки зору неефективності діяльності ОКП «Миколаївоблтеплоенерго», яке протягом усього досліджуваного періоду було збитковим, причому ситуація в 2019 році суттєво погіршилася. У той же час інше підприємство теплопостачання КП «Чорноморськтеплоенерго», яке було збитковим у 2016-2017 рр., в останні 2 роки мало порівняно високі показники рентабельності: у 2019 році на 1 грн. основних фондів і оборотних засобів отримано 7 коп. чистого прибутку.

Представимо динаміку рентабельності підприємств теплопостачання графічно, включивши додатково зна-

чення показників за 2014-2015 рр. (рис. 1.1). Для того, щоб виявити основну тенденцію розвитку досліджуваних показників доцільно побудувати їх тренди, які відображають сформовану тенденцію [2, с. 337].

Одним із способів встановлення та відображення загальної тенденції досліджуваного економічного показника є графічний спосіб побудови тренду. Він дозволяє не лише надати графічне зображення сформованої тенденції, а також отримати рівняння, що відображає тенденцію, і коефіцієнт детермінації, який дозволяє встановити наскільки точно, адекватно відображає даний тренд сформовану тенденцію досліджуваного показника.

Згідно рис. 1 основну тенденцію розвитку рентабельності КП «Чорноморськтеплоенерго» найбільш оптимально відображає парабола другого ступеня, а для ОКП «Миколаївоблтеплоенерго» найбільш прийнятною стала пряма лінія.

Що стосується оцінки ефективності інвестиційних проектів у сфері ЖКГ необхідно розраховувати як статичні (прості) (коефіцієнт рентабельності інвестицій, термін окупності), так і приведені (чиста теперішня вартість проекту, індекс прибутковості інвестиційного проекту, внутрішня ставка прибутковості, модифікована внутрішня ставка прибутковості) показники, оскільки вони тісно взаємозв'язані між собою і дають змогу оцінити ефективність комплексно [3, с. 351].

Так, на нашу думку, індекс рентабельності характеризується простотою і показує граничний рівень рентабельності, величину якого підприємство може порівняти з вартістю власного або позиченого капіталу й мати початкове уявлення про ефективність (доцільність) проекту; термін окупності теж дає змогу швидко і без зусиль (просто) сформувати уяву про доцільність проекту.

Дисконтні методи враховують вартість грошей у часі, а також амортизаційні відрахування як джерело грошового потоку. Чиста теперішня вартість проекту покаже, чи буде він прибутковим, якщо привести до теперішнього часу суму майбутніх його чистих надходжень (грошових потоків) і відняти від них теперішню вартість інвестицій [4, с. 304].

Таблиця 2

Динаміка рентабельності підприємств комунальної інфраструктури, %

Підприємство	Рік			
	2016	2017	2018	2019
КП «Одесміськелектротранс»	-0,193	-0,267	-0,468	3,628
КП «Одесміськсьвітло»	0,005	0,003	0,012	0,019
ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»	-11,462	-10,864	-8,570	-15,416
КП «Міськзелентрест»	0,179	0,050	0,364	0,056
КП «Сервісний центр»	0,172	0,033	0,039	0,070
КП ЖКС «Чорноморський»	-0,032	-8,082	-0,182	-0,050
КП «Чорноморськтеплоенерго»	-7,037	-8,068	4,627	7,081
КП «Чорноморськводоканал»	-2,635	-1,949	1,511	0,743
КП «Узбережжя Одеси»	0,057	0,055	-9,839	-5,500

Джерело: розроблено авторами за даними [1]



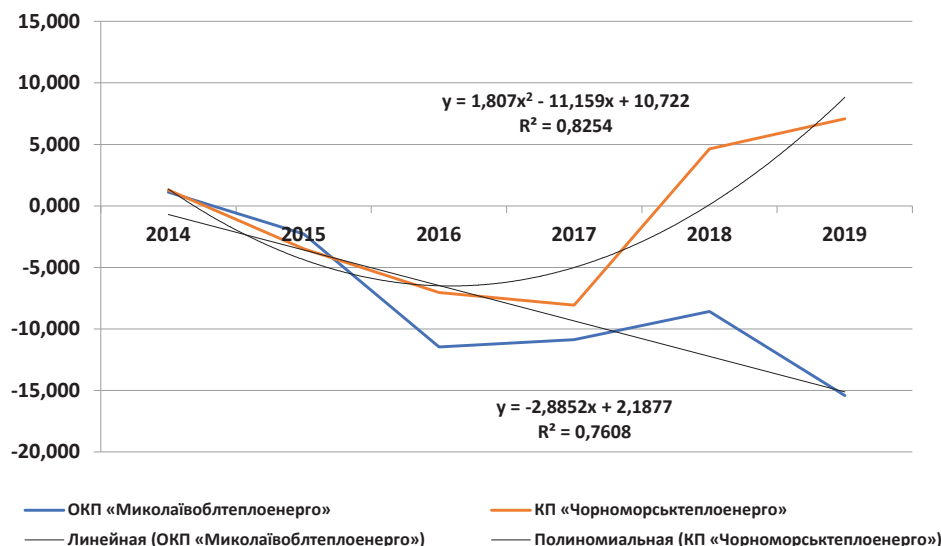


Рис. 1. Динаміка рентабельності підприємств ОКП «Миколаївоблтеплоенерго» та КП «Чорноморськтеплоенерго»

Джерело: розроблено авторами за даними [1]

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Проведений трендовий аналіз підприємств комунальної сфери дає можливість зробити висновок, що у типових підприємств КП «Чорноморськтеплоенерго» та ОКП «Миколаївоблтеплоенерго» до 2016 р. тенденція рівня рентабельності була до зниження. Однак починаючи з 2017 року рівень рентабельності КП «Чорноморськтеплоенерго» почав прискорено збільшуватися, у той час як на підприємстві ОКП «Миколаївоблтеплоенерго» негативна тен-

денція до спаду рентабельності продовжилася. Отже, керівництву ОКП «Миколаївоблтеплоенерго» необхідно терміново звернути увагу на сформовану тенденцію і прийняти відповідні управлінські рішення.

Вважаємо що аналіз ефективності інвестиційних проектів із урахуванням фактичного стану економічного середовища доцільно здійснювати за допомогою статичних і дисконтних показників ефективності інвестицій, мета якого полягає у швидкому й недорогому виявленні потенційної вигоди від здійснення проекту.

#### Список літератури:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Семенова В. Г., Семенова К. Д. Використання моделей одного часового ряду для прогнозування економічних показників у сучасних умовах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Випуск 3 (26). С. 334–340.
3. Полякова Н. Житлово-комунальне господарство: сучасні перспективи розвитку. *Економічний аналіз*. 2012 рік. No 11. Ч. 3. С. 350–353.
4. Парубець О.М., Сугоняко Д.О., Краснянська Ю.В. Напрями вдосконалення механізму фінансування житлово-комунального господарства України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. No 3 (08). С. 302–306.
5. Покровська О.Ю. Экономический механизм финансирования жилищно-коммунального хозяйства регионов Украины. *Науково-технічний збірник*. 2011.
6. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України України. URL: <http://www.minregion.gov.ua/press/news>

#### References:

1. Government statistics service of Ukraine. Access mode: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Semenova V.G., Semenova K.D. Using of models of one watch series for forecasting economical indicators of the modern terms. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Issue 3 (26). S. 334–340.
3. Polyakova N. Communal entities: modern perspectives of development. *Economic analysis*. 2012. No 11. P. 3. P. 350–353.
4. Parubets OM, Sugonyako DO, Krasnyanska Yu. V. Directly, thoroughly understanding the mechanism of financing the housing and communal government of Ukraine. *Europe: economy, business and management*. 2017. No 3 (08). S. 302–306.
5. Pokrovska O.Y. Economic mechanism of financing the housing and communal services of the regions of Ukraine. *Science-tech*. 2011.
6. Ministry of regional development, budgeting and housing and communal government of the Ukraine of Ukraine. Access mode: <http://www.minregion.gov.ua/press/news>

Науковий журнал

# Науковий погляд: економіка та управління

№2 (68) / 2020

Коректура: С.Г. Корзун

Комп'ютерна верстка: С.С. Калабухова

Адреса редакції: вул. Володимира Вернадського, 2/4, м. Дніпро, 49000

Телефон редакції: +38 (073) 096 46 70

Електронна адреса: [editor@scientificview.umsf.in.ua](mailto:editor@scientificview.umsf.in.ua)

Сайт видання: [www.scientificview.umsf.in.ua](http://www.scientificview.umsf.in.ua)

Підписано до друку 29.05.2020. Формат 64×84/8 мм. Папір офсетний.

Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. 24,41. Обл.-вид. арк. 24,19.

Наклад 100 прим. Замовлення № 0720/170.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

Телефони: +38 (048) 709-38-69, +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: [mailbox@helvetica.com.ua](mailto:mailbox@helvetica.com.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 6424 від 04.10.2018 р.