



# **ВІСНИК**

## **Бердянського університету менеджменту і бізнесу**

---

науковий економічний  
журнал

---

№ 2 (48)

2020

### **Редакційна колегія:**

Л. І. Антошкіна, д-р екон. наук, професор (головний редактор); Ю. І. Осенін, д-р техн. наук, професор (заступник головного редактора); Н. В. Рунчева, д-р екон. наук, доцент (відповідальний секретар); В. К. Антошкін, д-р екон. наук, доцент; А. С. Бритвенко, канд. екон. наук, доцент; О. Л. Горяча, канд. екон. наук, доцент; О. О. Добренко, канд. екон. наук, доцент; М. М. Ігнатенко, д-р екон. наук, доцент; А. Б. Качинський, д-р техн. наук, професор; Ю. В. Макогон, д-р екон. наук, професор; О. В. Мандич, д-р екон. наук, професор; О. А. Марченко, д-р екон. наук, професор; Н. П. Новак, д-р екон. наук, доцент; Г. В. Новицький, д-р юрид. наук, професор; К. А. Пилипенко, д-р екон. наук, доцент; А. В. Руснак, д-р екон. наук, професор; І. А. Романюк, к-текон. наук; С. Т. Слюсар, канд. екон. наук; В. Ф. Столяров, д-р екон. наук, професор; Г. І. Фролова, канд. екон. наук, доцент; Ю. Ю. Юрченко, д-р екон. наук, доцент; З. Глюдек, д-р екон. наук, професор; Й. Рогозінська-Мітрут, д-р екон. наук, професор.

Свідectво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації — серія KB № 13894-2868P

Науковий економічний журнал

«Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу»  
Внесено до Переліку наукових фахових видань України (категорія Б)

Наказом МОН України № 886

«Про затвердження рішень Атестаційної колегії Міністерства»  
від 2 липня 2020 року (Додаток 4)

*Матеріали друкуються українською, російською та англійською мовами*

### **Засновник:**

ВНЗ ТОВ «Бердянський університет менеджменту і бізнесу»

*Рекомендовано до друку вченою радою  
ВНЗ ТОВ «Бердянський університет менеджменту і бізнесу»  
(протокол № 4 від 25.11.2020 р.)*

*Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори статей. Висловлені у цих статтях думки можуть не збігатися з точкою зору редакційної колегії і не покладають на неї жодних зобов'язань. Переклади і передрук дозволяються лише за згодою автора та редакції.*

Журнал заснований у 2008 році.

Виходить двічі на рік.

### **АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

Україна, 71118, м. Бердянськ, вул Свободи, 117-А  
Тел. 8 (06153) 6-48-54

© Бердянський університет менеджменту і бізнесу, 2020

## **ЗМІСТ**

### **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

<i>Антошкіна Л. І.</i> ІНВЕСТИЦІЇ В ОСВІТУ: СВІТОГЛЯДИ ТА ГОЛОВНІ ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ .....	7
---	---

### **ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

<i>Антошкін В. К.</i> СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ: ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД .....	13
<i>Біляєв С. С.</i> СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	22
<i>Горяча О. Л., Федоренко Ю. І.</i> ЕТАПИ РОЗРОБКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....	28
<i>Гурбик Ю. Ю.</i> АНАЛІЗ СУЧАСНИХ КЛАСИФІКАЦІЙ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА .....	36
<i>Кірова Л. Л., Міхов Л. І.</i> ФОРМУВАННЯ ТА РОЛЬ БІЗНЕСОВИХ МЕРЕЖ В АГРОПРОДОВОЛЬЧОМУ СЕКТОРІ .....	41
<i>Марченко О. А., Постол А. А.</i> ПРІОРИТЕТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ .....	47
<i>Романюк І. А.</i> ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ: ОСОБЛИВОСТІ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРИНЦИПИ Й ІНСТРУМЕНТИ ЗДІЙСНЕННЯ .....	51
<i>Сільченко І. А.</i> ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПЛАТФОРМИ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД .....	57
<i>Трикоз І. В., Білий А. С., Білозеров О. О.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	63

### **РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

<i>Столяров В. Ф., Фролова. Г. І., Столярова В. В.</i> ДЕРЖАВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ .....	70
--	----

### **ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ**

<i>Верховод І. С., Леушина О. А.</i> ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА РЕАЛІЗАЦІЮ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ .....	83
<i>Воровська Л. А., Колесник Н. В.</i> ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ЯК СИСТЕМА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	89

### **БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ І АУДИТ**

<i>Пономаренко О. Г.</i> МОЖЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ СПРАВЛЯННЯ ПОДАТКУ НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ .....	93
<i>Прус Л. Р.</i> ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ ОПОДАТКУВАННЯ ОПЕРАЦІЙ З РЕАЛІЗАЦІЇ МАЙНА, ЩО ПЕРЕХОДИТЬ У ВЛАСНІСТЬ ДЕРЖАВИ ЗА ПОРУШЕННЯ МИТНОГО ЗАКОНОДАВСТВА .....	99

*Мац Т. П.*

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ СУДОВО-БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЕКСПЕРТИЗИ  
РОЗРАХУНКОВИХ ОПЕРАЦІЙ ..... 108

*Мац Т. П., Пилипенко К. А.*

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ СУДОВО-БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЕКСПЕРТИЗИ  
ПРИ РОЗСЛІДУВАННІ ЗЛОЧИНІВ У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ ..... 114

*Пилипенко К. А., Бегмат С. О.*

СКЛАДОВІ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ПАЛИВНО-МАСТИЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ ..... 118

*Рунчева Н. В., Бритвєнко А. С., Туварчі В. Д.*

НАЦІОНАЛЬНІ ТА МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ОБЛІКУ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ І ПРАКТИКИ ..... 122

**ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ** ..... 130

## **CONTENTS**

### **NATIONAL ECONOMY AND ITS MANAGEMENT**

*Antoshkina L. I.*

INVESTMENT IN EDUCATION: WORLD VIEWS AND MAIN FEATURES OF IMPLEMENTATION .....	7
--	---

### **ECONOMY AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES**

*Antoshkin V. K.*

SOCIAL RESPONSIBILITY OF AGRICULTURAL ENTITIES: FINANCIAL SUPPORT AND WORLD EXPERIENCE .....	13
---	----

*Biliaiev S. S.*

THE ESSENCE AND THE PECULIARITIES OF THE PROJECTED APPROACH AT THE ENTERPRISE .....	22
---	----

*Goryacha O. L., Fedorenko Y. I.*

STAGES OF DEVELOPMENT OF THE INVESTMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE .....	28
--	----

*Gurbik Yu. Yu.*

ANALYSIS OF MODERN CLASSIFICATIONS OF RESTAURANT ESTABLISHMENTS .....	36
---	----

*Kirova L. L., Mikhov L. I.*

FORMATION AND ROLE OF BUSINESS NETWORKS IN THE AGRICULTURAL SECTOR .....	41
--	----

*Marchenko O. A., Postol A. A.*

PRIORITY TRENDS OF DEVELOPMENT OF THE TOURIST INDUSTRY OF ZAPOROZHYE REGION .....	47
--	----

*Romaniuk I. A.*

ORGANIZATION OF MARKETING OF TOURIST DESTINATIONS: FEATURES, METHODOLOGY, PRINCIPLES AND TOOLS OF IMPLEMENTATION .....	51
---	----

*Silchenko I. A.*

FORMATION OF AN INNOVATIVE PLATFORM FOR THE DEVELOPMENT OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES: FOREIGN EXPERIENCE .....	57
--	----

*Trikoz I. V., Bilyy A. S., Bilozarov O. O.*

IMPROVEMENT OF ECONOMIC MANAGEMENT ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE .....	63
---	----

### **PRODUCT DEVELOPMENT AND REGIONAL ECONOMY**

*Stolyarov V. V., Frolova G. I., Stolyarova V. V.*

STATE MANAGEMENT OF STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS .....	70
---	----

### **CURRENCY, FINANCE AND CREDIT**

*Verkhovod I. S., Leushyna O. A.*

DETERMINATION OF THE INFLUENCE OF LOCAL SELF-GOVERNMENTS ON THE REALIZATION OF MEDICAL REFORM .....	83
--	----

*Vorovska L. A., Kolesnik N. V.*

PUBLIC PROCUREMENT AS A SYSTEM FOR EFFECTIVE USE OF BUDGET FUNDS IN LOCAL GOVERNMENT BODIES .....	89
--	----

### **ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT**

*Ponomarenko O. G.*

OPPORTUNITIES FOR IMPROVING ACCOUNTING AND AUDIT OF INDIVIDUAL INCOME TAX .....	93
---	----

*Prus L. R.*

FEATURES OF THE ADMINISTRATION OF TAXATION OF OPERATIONS ON THE SALE OF PROPERTY TRANSFERRED TO THE STATE FOR VIOLATION OF CUSTOMS LEGISLATION .....	99
--	----

*Mats T. P.*

ORGANIZATIONS AND FEATURES CARRYING OUT THE SHIP-ACCOUNT EXPERTS OF DRAWING OPERATIONS .....	108
---	-----

*Mats T. P., Pilipenko K. A.*

ORGANIZATION AND FEATURES OF FORENSIC ACCOUNTING IN THE INVESTIGATION OF CRIMES IN THE FIELD OF PRODUCTION OF FOOD PRODUCTS .....	114
---	-----

*Pilipenko K. A., Begmat S. O.*

COMPONENTS OF ACCOUNTING POLICY FOR FUEL AND LUBRICANTS .....	118
---	-----

*Runcheva N. V., Britvenko A. S., Tuvarchi V. D.*

NATIONAL AND INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS: IMPLEMENTATION AND PRACTICES .....	122
--	-----

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS .....	130
-------------------------------------	-----

## ІНВЕСТИЦІЇ В ОСВІТУ: СВІТОГЛЯДИ ТА ГОЛОВНІ ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ

**Анотація.** Розглянуто теоретико-методологічні та науково-прикладні проблеми впровадження інвестиційної політики задля забезпечення розвитку сфери освіти України.

**Ключові слова:** сфера освіти, освітні інвестиції, інвестиційний розвиток, інвестиційна політика.

**Summary.** Theoretical-methodological and scientific-applied problems of investment policy implementation to ensure the development of education in Ukraine are considered.

**Key words:** educational sphere, educational investments, investment development, investment policy.

DOI : 10.33783/1977-4167-2020-48-2-7-12

**Постановка проблеми.** Капітал, втілений у людях, здатних створювати нове, виступає рушійною силою розвитку трансформаційних процесів у економіці, продукує конкурентні переваги, забезпечуючи сталий високий рівень конкурентоспроможності, та визначає соціально-економічний прогрес у рамках загальних тенденцій, що складаються в сучасному світі. Світовий досвід переконливо свідчить про те, що якість людського капіталу, яка визначається досягнутим рівнем знань, кваліфікації, вмінням працювати, потенційними здібностями населення країни, здатністю забезпечувати інноваційний розвиток продуктивних сил, дедалі більше перетворюється на основу економічного зростання. Механізмом досягнення відповідної якості людського капіталу є інвестування, яке забезпечуватиме рівень освіти і науки, достатній для виконання економічної функції та постійного відтворення інтелектуального людського капіталу. Таким чином, системне дослідження процесу формування, нагромадження й ефективного використання людського капіталу набуває все більшої актуальності для прискорення переходу української економіки до суспільства знань.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій,** що послужили теоретичною й методологічною базою для формування теорії людського капіталу та функціонування й розвитку освітньої сфери, присутні в працях економістів, починаючи з робіт таких авторів, як Г. Бекер, Й. Бескид, Б. Гершунський, Ф. Кумбс, Т. Оболенська, Н. Тіменко, В. Аніщенко, Л. Антошкіна, С. Ніколаєнко, Б. Чижевський, В. Дем'яненко, І. Маркіна, В. Гейць, С. Здіорук, Т. Алексеєнко, Г. Балл, Н. Барр, В. Тараканов,

В. Луговий, В. Огаренко, Д. Новиков, Н. Глотова, Л. Даниленко та ін. Серед праць щодо проблем економіки освіти слід виокремити праці таких учених, як: Я. Карнаї, П. Мюрел, Р. Макінтон, В. Гейць, І. Каленюк, О. Куклін, О. Красноручський та ін.

**Метою статті** є розв'язання теоретико-методологічної та науково-прикладної проблеми впровадження інвестиційної політики задля забезпечення розвитку сфери освіти України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Соціально-економічна сутність поняття «людський капітал», еволюція його теорії, підходів щодо його визначення на різних рівнях є предметом достатньої уваги наукової спільноти. У цілому поняття «людський капітал», за визначенням, трактується як певний запас природжених та отриманих знань, умінь, навичок, здоров'я, здібностей, мотивацій та досвіду, який сформований, розвинений і накопичений індивідумом (або їх кастою) внаслідок інвестицій та використовується у суспільному виробництві, що сприяє зростанню доходів (заробітків) його власника та інвесторів як сьогодні, так і в майбутньому. Дослідники відзначають характерні особливості інвестування у цей специфічний вид капіталу, котрі відрізняють їх від інших видів інвестицій.

Більшість учених зосереджується на дослідженні інвестицій у людський капітал та інтелектуальних інвестицій, не приділяючи достатньої уваги освітнім інвестиціям, що є їх домінантою та одним із надійніших механізмів соціально-економічних перетворень в країні. Хоча, як вважає Л. Черватюк, «кращого мотиву, ніж вкладення засобів у структуру (сферу освіти), яка постійно вдосконалюється з відчутним економічним зрос-

© Л. І. Антошкіна, 2020

### Бібліографія ДСТУ 8302:2015:

Антошкіна Л. І. Інвестиції в освіту: світогляди та головні особливості реалізації. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 2 (48). С. 7–12.

### References (APA):

Antoshkina, L. I. (2020). *Investytsii v osvitu: svitohliady ta holovni osoblyvosti realizatsii* [Investment in education: world views and main features of implementation]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (48), 7–12 (in Ukr.).

танням, не можна і знайти» [1, с. 472]. Інвестиції в освіту є прямими інвестиціями у людський капітал, що збільшують його обсяг (рис. 1).

Відмова від сьогоденного споживання заради більш повного задоволення потреб у подальші періоди може бути характерною рисою

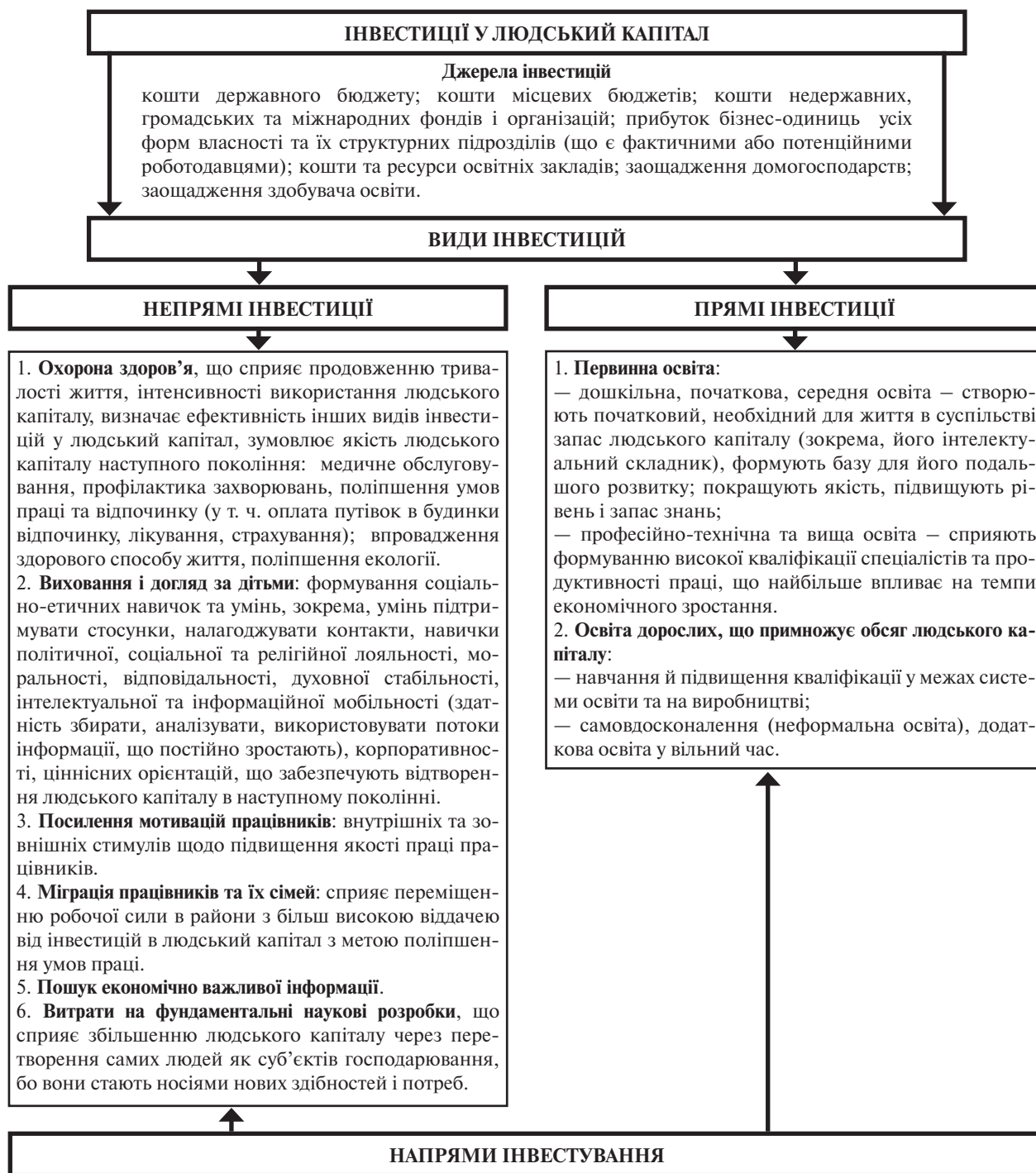


Рис. 1. Складники інвестування у людський капітал (складено автором за даними [2; 3])

освітніх інвестицій, але при цьому не слід забувати, що інвестиції на одному з рівнів освітньої сфери пов'язані із задоволенням потреб інших рівнів.

Прирівнювання будь-якого залучення капіталу до інвестицій є теж недоцільним. Так, за певних умов кредитори можуть розглядатися у якості інвесторів. Але не всю кредиторську заборгованість недоцільно вважати інвестиціями.

Наприклад, якщо вона зумовлена поточною (операційною), а не інвестиційною діяльністю та не передбачає фінансування витрат розвитку.

Ототожнення освітніх інвестицій тільки з грошовими вкладеннями також не є правомірним, оскільки воно суттєво звужує спектр джерел інвестування, адже інвестиції можуть мати й нематеріальну форму.



Віднесення до інвестицій тільки вкладень капіталу в об'єкти інвестування, які знаходяться на стороні, також не є повним їх трактуванням, адже нівелює процеси реінвестування або самоінвестування, інвестиційні потоки від яких є суттєвими.

У сфері освіти поняття «інвестування» пов'язують з фінансуванням, зокрема, Ю. Федорчук ототожнює його із «фінансуванням державних і муніципальних освітніх установ з відповідних бюджетів, а також із фінансуванням за рахунок позабюджетних коштів» [4]. Ю. Волинчук «інвестуванням в системі вищої освіти» вважає «цілеспрямований процес використання у межах нормативно-правового забезпечення коштів державного і місцевих бюджетів, нагромаджених через систему оподаткування, а також коштів юридичних та фізичних осіб з метою реалізації завдань стратегічного розвитку інвестування в системі вищої освіти» [5]. На думку К. Еклунда, до інвестицій слід відносити витрати на освіту [6, с. 99].

Отже, фінансування освіти на макро- та мезорівнях, зазвичай, вважають інвестиціями через те, що діюча система офіційної статистики на цих рівнях враховує лише вкладення в грошовій фор-

мі і не поділяє витрати на поточні та капітальні (витрати відтворення й розвитку) [7].

Отже, освітні інвестиції — це покриття витрат розвитку освітньої сфери на різних рівнях, результатом яких є розвиток індивідуума, суб'єктів господарювання (у т. ч. навчальних закладів), економічного розвитку країни та суспільства. Їх слід розглядати на певних рівнях сфери освіти відповідно до суб'єктів, об'єктів, джерел та мети інвестування (рис. 2).

Освітні інвестиції мають ознаки, що є характерними й для інших видів інвестицій, зокрема: вони є відкритою системою; мають здатність потенційно приносити ефект відповідно до мети інвестування; є процесом перетворення частини накопиченого капіталу в альтернативні види активів. Інвестиційні ресурси при цьому характеризуються попитом, пропозицією та ціною. Вони є цілеспрямованим вкладенням капіталу та характеризуються наявністю терміну вкладення, мають доходність, ризик і ліквідність [7].

Загальними принципами інвестування освітньої сфери є: плановість; цілеспрямованість (цільове спрямування інвестованих коштів); фінан-

#### Інвестиція — це...

- господарська операція, інструмент

#### Хто вкладає (постачальник вкладень — інвестор)?

- здобувачі освіти, члени їх сімей, суб'єкти господарювання (навчальний заклад, бізнес-структури усіх форм власності (зокрема роботодавці); некомерційні організації); державні та місцеві органи влади, міжнародні організації, суспільство у особі міжнародних організацій

#### Що вкладає (об'єкт вкладення)?

- капітал у вигляді грошових, інших матеріальних та нематеріальних активів: іноземної валюти (при реінвестуваннях); рухомого і нерухомого майна та пов'язаних з ним прав; акцій, облігацій, інших цінних паперів, а також корпоративних прав (прав власності на частку (пай) у статутному фонді юридичної особи; грошових вимог, прав на вимоги виконання договірних зобов'язань; прав інтелектуальної власності; прав на здійснення господарської діяльності; інших цінностей, відповідно до законодавства України

#### Куди вкладає (сфера вкладення)?

- у інтелектуальний капітал суспільства;
- у національну сферу освіти як галузь народного господарства та її рівні;
- у навчальний заклад: просте відтворення, відновлення (капітальний ремонт); розширення відтворення освітньої діяльності (розширення, реконструкція та модернізація); інвестиційний проєкт, освітню інновацію;
- у освітній рівень певної фізичної особи

#### Кому належать об'єкти вкладення (споживачі вкладень)?

- здобувачам освіти, навчальному закладу, суб'єктам господарювання (інвесторам); державним та місцевим органам влади, суспільству

#### З якою метою (ціль вкладення)?

- розвиток інтелектуального потенціалу індивіда, розвиток суб'єктів господарювання, соціальний та економічний розвиток держави та її регіонів, розвиток інтелектуального потенціалу суспільства

#### Коли вкладає?

- сьогодні

#### Коли очікується отримання ефекту?

- у майбутньому, протягом тривалого періоду

Рис. 2. Компоненти освітніх інвестицій та їх характеристики (складено автором)

сування у міру виконання плану; дотримання фінансової дисципліни й режиму економії; здійснення постійного контролю за використанням коштів; отримання максимального ефекту за мінімумом витрат (ефективність використання коштів); оптимального поєднання джерел тощо.

Інвестування у сфері освіти повинне здійснюватися на основі рівноправності інвестора та суб'єкта сфери освіти, який отримує інвестиції, що має бути відображено у договірних умовах інвестування. Інвестиційно-освітнє законодавство не містить норм щодо укладання такого договору.

Слід зазначити, що інвестиції є господарською операцією, яка передбачає вкладення матеріальних цінностей у певні об'єкти, а інвестиційна діяльність є сукупністю практичних дій суб'єктів відносно об'єктів інвестування. Тобто для процесу вкладання капіталу, коштів або активів більш доцільно використовувати поняття «інвестування», сам капітал при цьому є складником — об'єктом інвестицій. Інвестиційна діяльність виникає на підставі факту вкладення капіталу і здійснення інвестором правових дій щодо розпорядження чи управління об'єктами інвестування [7].

Слід відмітити, що, поряд із дієвою системою управління, ефективність освітнього інвестування визначається передусім його інноваційною спрямованістю та ефективністю інноваційної діяльності суб'єктів освітньої сфери. Адже основною метою освітньої політики в Україні, продекларованою документами стратегічного характеру, є забезпечення прискореного інноваційного розвитку освіти. Для її досягнення необхідне ресурсне забезпечення, основу якого складають інвестиції. Інновації є найвпливовішим фактором розвитку сфери освіти. Інноваційна спрямованість освітніх інвестицій стає пріоритетом політики та стратегії у вітчизняній сфері освіти.

Незважаючи на те, що доходи (ефекти) від інвестування в освіту є інтегральними для всіх суб'єктів освітньої сфери, слід констатувати і наявність протиріч в оцінюванні ефективності освітніх інвестицій на різних рівнях. Зокрема, інтереси ВНЗ та роботодавця можуть не збігатися в короткостроковому періоді через різну собівартість підготовки, а інтереси працівників можуть не враховувати інтереси суспільства через зосередження на вирішенні проблем сьогодення. Державні освітні стандарти, хоча й включають регіональний і вузівський компоненти, недостатньо повно враховують конкретні запити галузей при підготовці фахівців. Крім того, роботодавці зацікавлені у вузькопрофесійних знаннях і навичках та і не бажають інвестувати кошти в опанування дисциплінами гуманітарного та соціально-економічного циклу, що знижує ефективність освіти для суспільства.

Крім того, доходи (вигоди) від інвестицій в освіту залежать від інтенсивності використання отриманих знань, що у свою чергу залежить від сукупності факторів мотивування. А зростання доходів інвесторів стимулює подальші інвестиції в освіту, що у свою чергу призводить до подальшого зростання доходів.

Слід зазначити, що професійна цінність працівника з часом неминуче, але передбачувано змінюється (збільшується та (або) зменшується) без додаткових інвестицій через: фізичний знос носія людського капіталу (вікове природне зниження працездатності, старіння інтелекту та людського організму); моральний знос (втрата раніше отриманих, але довго не використовуваних знань; інтересу до роботи за відсутності або погіршення мотивації; старіння певних блоків знань і навичок); накопичення досвіду, набуття нових знань, навичок; вплив науково-технічного прогресу, що зумовлює недостатність отримання спеціальної освіти; інтенсивність зміни професійної цінності працівника, що залежить від характеру його діяльності, організації праці, відносин у колективі.

Відмінності між індивідуумами (зокрема, расові, гендерні) призводять до неоднакових норм віддачі освіти та своїх особливостей інвестування, а причини появи самородків (геніїв) криються в особливостях їх людських капіталів, тобто у здатності більш повно засвоювати інвестиції.

Економічна віддача від інвестування в освіту може бути зменшена, якщо: якість освіти є низькою; знання й навички, набуті під час навчання, є невitreбуваними, не відповідають сучасним вимогам; кваліфіковані фахівці не отримують відповідної винагороди; обсяг підготовки фахівців певних спеціальностей не відповідає їх попиту на ринку праці. Крім того, наявна тенденція щодо падіння віддачі (ефективності) від отримання додаткової освіти: ефективність вкладень у початкову освіту вища, ніж в середню, а в середню — більша ніж у вищу.

Ефективність інвестування в освіту більшою мірою визначається якісними, а не кількісними зрушеннями. Зокрема, підвищення професійного рівня кадрів підприємства може не вплинути на показники продуктивності виробництва в умовах структурної перебудови або при ліквідації «старих» виробництв.

Необхідною умовою ефективності інвестування в освіту на будь-якому рівні є прихильне ставлення до неї як з боку майбутніх власників, так і з боку середовища оточення. Отже, створення в суспільстві позитивного іміджу освіченості, професіоналізму, високої кваліфікації є одним із пріоритетів державної політики.

Інвестиції в освіту є ефективними, якщо матеріальне становище, здібності і потреби людини дозволяють їй орієнтуватися не на поточне споживання, а на отримання доходів у майбутньому.

Інвестування в освіту має тісний контакт з ринком праці. Так, ринок праці констатує диференціацію віддачі від вкладень в освіту залежно від території, стажу роботи та інших чинників, які безпосередньо не відносяться до навчання. А освітні інвестиції є продуктивним капіталом лише у тому разі, якщо зміст набутих людиною знань відповідає попиту на ринку праці. Ринок праці зазвичай демонструє наявність диференціації заробітків осіб з різним рівнем освіти (заробітки осіб з більш високим рівнем освіти у розвинених країнах є вищими за заробітки осіб з низьким рівнем освіти), а інвестиції в освіту можуть бути неефективними, якщо вона не є гарантом високих заробітків [8].

Економічна віддача від інвестування в освіту може бути зменшена або відсутня, якщо якість освіти є низькою, знання й навички, набуті під час навчання, є незатребуваними або не відповідають сучасним вимогам, кваліфіковані фахів-

ці не отримують відповідної винагороди, а обсяг підготовки фахівців певних спеціальностей не відповідає їх попиту на ринку праці.

У світі склалось кілька різних моделей інвестування у людський капітал, кожна з яких відбиває той устрій суспільства, що створений в умовах розвитку демократії, певної відкритості державної влади, функціонуючих цивільних інститутів, системи розв'язання спорів та волі слова й вибору. У результаті багатовікових традицій у західному суспільстві сформувалася складна система регламентації взаємин і ролей приватного, урядового й неурядового секторів. Ця збалансована система функціонує як саморегульована. Основні відмінності інвестування у людський капітал в європейських країнах та в Україні наведені в табл. 1.

**Висновки.** Тенденції світового розвитку вимагають переглянути орієнтири реформування

Таблиця 1

Провідні відмінності інвестування у людський капітал (складено автором)

Порівнянні індикатори	Європейські країни	Україна
Основні учасники процесу інвестування	Персонал Споживачі Співтовариство Акціонери	Держава Власники Персонал Споживачі
Стимулюючі/рушійні сили	Самі корпорації Співтовариство Держава	Держава (верховна виконавча влада) Самі корпорації
Роль неурядових/некомерційних організацій	Численні й різноманітні Одна з основних структур, що прискорюють і/або співпрацюють з бізнесом у питаннях корпоративної соціальної відповідальності Реальні механізми тиску на бізнес у цілому, суспільна думка	Місцеві влади Питання корпоративної соціальної відповідальності поки недостатньо відомі в суспільстві і не мають істотного впливу
Тенденції соціальної звітності	Ініціюється самим бізнесом Стандарти добре адаптовані й широко застосовуються Орієнтовано на всіх/більшість учасників	Перебуває на початковому етапі Найчастіше не розуміється як цілісна система й недооцінюється її корисність у довгостроковій перспективі В основному орієнтована на державу й акціонерів (у меншому ступені — на суспільство)

нашої країни: в сучасній економіці не можна досягти високих виробничих результатів, заощаджуючи на соціальних програмах, розвитку галузей, які формують процеси відтворення людського капіталу, оскільки якість економічного росту визначається його соціальною спрямованістю. З огляду на те, що віддача від вкладень у сферу формування й нагромадження людського капіталу поширюється і на підприємства, і на домогосподарства, і на суспільство в цілому, фінансування таких інвестицій повинно здійснюватися з різних джерел за рахунок економічно обґрунтованих вкладень зацікавлених інвесторів. Тому необхідна розробка довгострокової стратегії стимулювання залучення освітніх інвестицій, що має бути закріплена у

інвестиційній освітній політиці та відповідати сучасним ринковим умовам.

### Література

1. Черватюк Л. Новые подходы к привлечению инвестиций в высшее образование Украины. *Стратегія розвитку України. (Економіка. Соціологія. Право)*. 2004. № 3 (4). С. 462–475.
2. Носик О. М. Структурно-функціональні характеристики людського капіталу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 6 (1). С. 23–26.
3. Артеменко Л. Б. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. *Галицький економічний вісник*, 2016. Том 50. № 1. С. 22–31.

4. Федорчук Ю. М. Инвестиционное обеспечение инновационного развития системы высшего профессионального образования. *Инновационная деятельность*. 2011. № 3. С. 62.

5. Волинчук Ю. В. Інвестування в системі вищої освіти. *Инвестиционные приоритеты эпохи глобализации: влияние на национальную экономику и отдельный бизнес: матер. междунар. науч.-практ. конф., 14–15 февраля 2008 г.* URL : [http://www.confcontact.com/2008febr/8\\_volin4uk.php](http://www.confcontact.com/2008febr/8_volin4uk.php).

6. Эклунд К. Эффективная экономика: шведская модель: экономика для начинающих и не только для них : [пер. со швед.] М. : Экономика, 1991. 347 с.

7. Яровенко Т. С. Теоретико-методологічні засади інвестиційної діяльності у сфері освіти. *Логістично-адаптивне та правове управління соціально-економічними процесами* : монографія / за ред. В. П. Волкова, Л. А. Горошкової. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. С. 46–61.

8. Вороніна В. Л., Зюкова М. М. Інвестиції у сферу освіти: проблеми та шляхи їх вирішення. *Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація* : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава 14 грудня 2017 р.). Полтава : ПУЕТ, 2017. 848 с. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). Текст укр., англ., нім., рос. мовами. С. 90–95.

#### References

1. Chervatyuk, L. (2004). *Novyye podkhody k privlecheniyu investitsiy v vyssheye obrazovaniye Ukrainy* [New approaches to attracting investment in higher education in Ukraine]. *Stratehiya rozvytku Ukrayiny. (Ekonomika. Sotsiologiya. Pravo)*, 3(4), 462–475.

2. Nosyk, O. M. (2014). *Strukturno-funktsionalni kharakterystyky liudskoho kapitalu* [Structural and functional characteristics of human capital]. *Naukovyi*

*visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, 6 (1), 23–26.

3. Artemenko, L. B. (2016). *Liudskyi kapital: naukovyi pidkhody ta stan formuvannia v Ukraini* [Human capital: scientific approaches and the state of formation in Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 1 (50), 22–31.

4. Fedorchuk, Yu. M. (2011). *Investitsionnoye obespecheniye innovatsionnogo razvitiya sistemy vysshego professional'nogo obrazovaniya* [Investment support of innovative development of the system of higher professional education]. *Innovatsionnaya deyatel'nost'*, 3, 62.

5. Volynchuk, Yu. V. (2008). *Investuvannya v systemi vyshchoyi osvity* [Investing in the system of higher education]. Investment priorities of the era of globalization: impact on the national economy and individual business: materials of international scientific-practical. Conf., February 14-15, 2008. Available at : [http://www.confcontact.com/2008febr/8\\_volin4uk.php](http://www.confcontact.com/2008febr/8_volin4uk.php).

6. Eklund, K. (1991). *Effektivnaya ekonomika: shvedskaya model': ekonomika dlya nachinayushchikh i ne tol'ko dlya nikh* [Effective economy: the Swedish model: economics for beginners and not only for them]. Moscow, *Ekonomika Publ.*, 347 pp.

7. Yarovenko, T. S. (2015). *Teoretyko-metodolohichni zasady investytsiinoi diialnosti u sferi osvity* [Theoretical and methodological ambush of investment activity in the field of education]. In *Logistic-adaptive and legal management of social-economic processes*. Zaporizhzhya, ZNU Publ., 46–61.

8. Voronina, V. L. (2017). *Investytsiyi u sferu osvity: problemy ta shlyakhy yikh vyrishennya* [Investments in the sphere of coverage: problems and paths and trends]. Modernization of the economy in the minds of growing suspicious properties: tourism, people, partnership, cooperation: materials of the 2nd All-Ukrainian Science and Practice Internet Conference (Poltava, breast 14, 2017). Poltava, *PUET Publ.*, 90–95.



## СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ: ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД

**Анотація.** У статті розглянуто та проаналізовано фінансове забезпечення формування соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору економіки України.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, аграрний сектор, соціально відповідальний бізнес, локальна соціальна відповідальність, соціальна орієнтованість, аграрні підприємства, соціалізація економіки, соціальна політика, соціальна діяльність.

**Summary.** The article considers and analyzes the financial support for the formation of social responsibility of the agricultural sector of the economy of Ukraine.

**Key words:** social responsibility, agrarian sector, socially responsible business, local social responsibility, social orientation, agrarian enterprises, socialization of economy, social policy, social activity.

DOI : 10.33783/1977-4167-2020-48-2-13-22

**Актуальність теми дослідження.** Розвиток українського бізнесу, інтеграція до світової економічної системи ставить перед вітчизняними підприємствами нові завдання, які пов'язані з активізацією процесів у сфері соціальної відповідальності в Україні. Бізнес не може діяти ізольовано від суспільства, оскільки він сам є частиною соціуму. Від діяльності підприємств багато в чому залежить стан природного середовища, якість споживчих товарів. Соціальна спрямованість бізнесу буде більш ефективною та мати системний характер, якщо соціальна відповідальність бізнесу буде належним чином фінансуватися підприємствами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Обговорення проблем соціальної відповідальності у сучасній літературі охоплює широке коло аспектів. Питанню соціальної відповідальності присвячені роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Ф. Котлера, Патріка Байєрза, О. О. Зеленко, О. О. Затеїшикової, М. А. Саприкіної, А. М. Колота, О. Лазоренко та інших. Активну роботу з дослідження та впровадження соціальної відповідальності в Україні проводить Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності», Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні.

**Метою статті** є дослідження формування соціальної відповідальності суб'єктів сільськогос-

подарського сектору економіки країни та його фінансове забезпечення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За останні роки в Україні набула поширення концепція соціальної відповідальності бізнесу, яка являє собою систему суспільних відносин із зацікавленими групами (стейкхолдерами), взаємодію з державою у вирішенні соціальних проблем. У сучасних умовах соціально орієнтованого господарювання сільськогосподарський бізнес стикається з необхідністю переорієнтуватися з однопланової моделі розвитку бізнесу (функціонування тільки задля отримання прибутку) на багатоцільову соціально орієнтовану модель. Така модель покликана поєднувати економічні, соціальні, екологічні та духовні компоненти діяльності підприємства. Соціально орієнтована модель ефективного розвитку аграрного сектору економіки України виступає ключовим елементом формування у населення, працівників, споживачів та органів влади рівня довіри до підприємства і впливає на фінансові механізми самого аграрного сектору.

Фінансове забезпечення являє собою досить складну систему впливу на різні сторони діяльності суб'єктів господарювання аграрного сектору. З огляду на це, фінансовий механізм розвитку соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору необхідно розглядати у сукупності стра-

© В. К. Антошкін, 2020

### Бібліографія ДСТУ 8302:2015:

Антошкін В. К. Соціальна відповідальність суб'єктів агробізнесу: фінансове забезпечення та світовий досвід. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 2 (48). С. 13–22.

### References (APA):

Antoshkin, V. K. (2020). *Sotsialna vidpovidalnist subiektiv ahrobiznesu: finansove zabezpechennia ta svitovyi dosvid* [Social responsibility of agricultural entities: financial support and world experience]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (48), 13–22 (in Ukr.).

тегічного бачення фінансового механізму на рівні держави, враховуючи інструменти прямого (фінансові методи, важелі, стимули, нормативно-правове забезпечення) та опосередкованого (соціальне партнерство, соціальне підприємництво, соціальні інвестиції) впливу (рис. 1).

Ефективність забезпечення цього механізму буде досягатися у разі активної взаємодії всіх різних рівнів функціонування.

У свою чергу, на національному рівні має бути створений сприятливий соціально орієнтований інвестиційний клімат для стимулювання суб'єктів

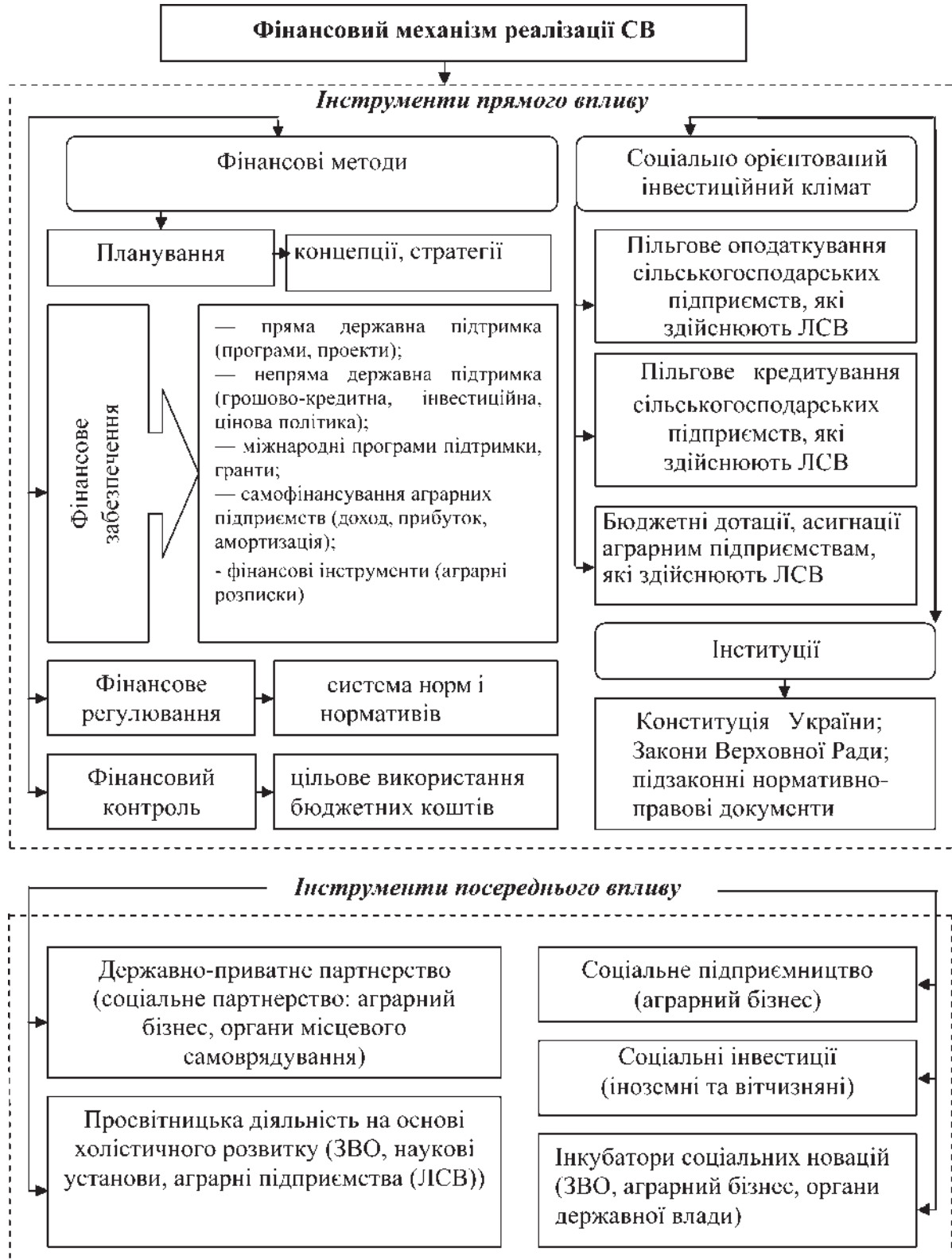


Рис. 1. Архітектура фінансового механізму реалізації соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору економіки країни [1; 2]

господарювання сільськогосподарського сектору (пільгове оподаткування, кредитування, дотації). З боку аграрного бізнесу необхідна активізація локальної соціальної відповідальності, яка дасть можливість отримувати державні преференції та залучати іноземні кошти міжнародних організацій (соціальні інвестиції, гранти).

Фінансовий механізм реалізації соціальної відповідальності залежить від формування та розвитку соціально орієнтованого інвестиційного клімату в аграрному секторі, що безпосередньо впливає на рівень життя сільського населення, соціальну інфраструктуру, рівень освіти, безробіття тощо. Саме аграрні підприємства виступають регуляторами та координаторами розвитку життя на селі, адже від їхньої діяльності залежить добробут сільського населення.

Соціально орієнтована економіка збалансовує економічні принципи господарювання сільськогосподарського підприємства із соціальними, екологічними, духовними гарантіями та справедливістю. Тобто соціально орієнтована економіка на основі сприятливого інвестиційного клімату створює необхідні умови для розвитку соціально орієнтованості аграрного підприємства (соціальна політика, мотивація, енергоефективність, екобезпека продукції тощо).

Також від розвитку інвестиційного клімату в Україні залежить соціальна орієнтованість держави, адже позитивний інвестиційний клімат сприяє вирішенню соціальних проблем (зайнятість населення, прожитковий мінімум, мінімальна заробітна плата), дозволяє оновлювати та модернізувати виробництво, впроваджувати новітні технології, розвивати різні сектори економіки, у тому числі й аграрний.

Доведено, що сільськогосподарські підприємства обирають для себе соціально орієнтовану модель розвитку за умови позитивного інвестиційного клімату, створеного у країні, тобто держава бере на себе функцію гаранта щодо сприятливих умов ведення аграрного бізнесу, забезпечуючи інвестиційну привабливість аграрної галузі (система пільг, преференцій, гранти).

Варто відмітити, що аграрний сектор України створює не лише товари, а й незамінні блага нетоварного характеру (рівень життя та добробут сільського населення, розвиток сільської інфраструктури тощо), що є підставою для надання суб'єктам господарювання аграрного сектору належної державної підтримки.

Так, у Німеччині Федеральний уряд нагороджує підприємства, які здійснюють свої ділові операції відповідально стосовно соціальних, екологічних та економічних аспектів. Ключовими моментами тут є справедливе ведення бізнесу, кадрова політика, орієнтована на працівника, економне використання природних ресурсів, захист

клімату та навколишнього середовища, громадська участь та відповідальне управління каналами постачань [3].

Також варто відмітити Нідерланди, де в пріоритеті екологічність та енергозбереження. Так, серед субсидій, які можуть отримати фермери, існує програма гарантування частини позики, яку готова взяти на себе держава. Претендувати на цю програму можуть малі чи середні підприємці або молоді фермери віком до 39 років. Додаткові кошти позики, які фермер отримає під гарантії, мають бути витрачені на чітко визначені цілі, зокрема, оптимізацію виробництва, покращення якості продукції або умов утримання тварин. Крім того, на додаткову допомогу можуть претендувати молоді фермери — до 41 року. За статистикою голландського агентства з питань підприємництва, лише 5 % нідерландських фермерів — молодші 35 років. Тому мета цієї програми — залучити більше молодих підприємців до сфери сільського господарства. Ці кошти можуть бути інвестовані у будівництво, землю, техніку або мобільне обладнання. Крім того, держава підтримує ферми, де відмовилися від використання хімікатів та пестицидів. Для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність цих екотоварів, уряд підписав договори із супермаркетами та Федерацією агропромисловості і тепличного виробництва щодо розширення дистрибуції цієї продукції. Додатково ставиться мета щодо розширення використання біомаси як палива на фермерських господарствах. Так, до 2030 р. планується замінити 30 % нафтопродуктів на «зелену енергетику». Тому підтримуються наукові дослідження у цій сфері [4].

У Тунісі держава здійснює фінансову підтримку органічного сільського господарства за допомогою різних форм, а саме: компенсація витрат, інтеграція додаткових витрат (сертифікація), фінансування в інфраструктуру (купівля машинного обладнання). Як правило, фінансова допомога розраховується на 1 га площі, також державна підтримка може бути у вигляді податкових пільг та обмежень, пільгових кредитів тощо [5].

Відповідно до європейських стандартів земельні ресурси України є значними за розміром і якістю. Так, більше 70 % загальної площі країни — сільськогосподарські угіддя, що становить трохи більше 42 млн га, з яких 32 млн га сільськогосподарських угідь є придатними для виробництва зерна та овочів. Крім того, Україна має значну кількість багатих родючих земель (чорноземів), що складають 30 % світових запасів. Найбільша частка нинішньої сільськогосподарської продукції в Україні складається з різноманітного поєднання зернових та кормових культур, включаючи пшеницю, кукурудзу, ячмінь, соняшник, цукрові буряки, тютюн, бобові, фрукти та овочі. Україна займає позицію лідера у

виробництві зернових культур, особливо пшениці. Річний обсяг виробництва зернових культур складає близько 90–100 млн т, що дозволяє щороку експортувати приблизно 50–60 млн т зернових культур. За таких показників Україна на сьогодні займає третє місце на світовому ринку експорту зерна. Експерти у галузі промисловості прогнозують, що до середини 2020-х років Україна займе третю позицію у виробництві продуктів харчування у всьому світі, поступаючись лише США та Бразилії [6].

Щодо рівня державної підтримки аграрного сектору України, то протягом останніх років вона зазнала певних змін. Так, значно скоротилися обсяги прямої державної підтримки та відміна пільгового режиму сплати ПДВ, який займав значну частку у загальному обсязі державної підтримки. Світові дані свідчать, що державна підтримка сільського господарства у країнах ОЕСД, % від валової виручки, в Україні становить 8 % (останнє місце в рейтингу країн), у середньому у світі — 17 відсотків. Варто відмітити країни, в яких рівень державної підтримки є дуже високим, що надає значні можливості для розвитку сільського господарства: Норвегія (58 %), Швейцарія (57 %), Південна Корея (51 %). Рівень захисту виробника у середньому у країнах ОЕСД становить 1,1. В

Україні лише 0,87, а це останнє місце в рейтингу (21 із 21). Країнами-лідерами щодо цього показника є: Ірландія — 1,97, Японія — 1,82, Норвегія — 1,78.

У 2017 р. загальна сума державної підтримки на сільське господарство склала 4774,3 млн грн, у тому числі із фонду — 1473,0 млн грн, спеціального фонду — 3301,3 млн грн. У 2018 р., порівняно з 2017 р., з Державного бюджету України зменшилося фінансування на здешевлення кредитів близько 78 %, також значно зменшилося фінансова підтримка в агропромисловому комплексі — 92 % та фінансова підтримка сільгосптоваровиробників — 80 %. Проте спостерігалось збільшення державної допомоги у 2018 р. на дослідження, прикладні та науково-технічні розробки — 10,5 %, підтримка на розвиток хмелярства, закладання молодих садів, виноградників та ягідників збільшилась майже у 4 рази, підтримка галузі тваринництва — підвищення в 23 рази. Щодо підтримки продукції тваринництва, це є позитивною динамікою, адже збалансовує необхідні поживні елементи у раціональному споживанні населення держави.

Також позитивним є збільшення державної допомоги за деякими статтями протягом останніх років (табл. 1).

Таблиця 1

## Розподіл державних видатків на сільське господарство України протягом 2010–2018 рр., млн грн [7]

Найменування згідно з відомчою і програмною класифікаціями видатків та кредитування державного бюджету (загальний фонд)	Роки									2018 р. порівняно з 2010 р. (+, -)
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Фінансова підтримка заходів шляхом здешевлення кредитів	—	531,4	—	—	—	300,0	285,0	300,0	66,0	+ 66,0
Дослідження, прикладні наукові та науково-технічні розробки, виконання робіт за державними цільовими програмами і державним замовленням у сфері розвитку агропромислового комплексу, підготовка наукових кадрів, наукові розробки у сфері стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції, дослідження та експериментальні розробки у сфері агропромислового комплексу	13,7	13,0	136,5	87,1	63,1	46,5	50,5	71,5	132,6	+118,9
Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі	—	—	1002,4	91,8	—	—	—	55,0	5,0	+5,0
Організація і регулювання діяльності установ АПК та забезпечення діяльності Аграрного фонду	14,3	14,6	25,6	24,3	16,4	15,9	49,3	74,5	52,2	+37,9
Державна підтримка розвитку хмелярства, закладання молодих садів, виноградників та ягідників і нагляд за ними	—	—	—	—	—	—	—	75,0	300,0	+300,0
Державна підтримка галузі тваринництва	—	—	—	—	250,0	—	300,0	170,0	4000,0	+4000,0
Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників	—	—	—	—	—	—	—	1473,0	945,0	+945,0



Так, державне фінансування на дослідження, науково-технічні розробки збільшилось у 2018 р., порівняно з 2010 р. на 18,9 млн грн. Значно покращилась ситуація щодо державної підтримки на розвиток хмелярства (виноградників, ягідників) — 300 млн грн, фінансову підтримку сільгосптоваровиробників — 945 млн грн у 2018 р., розвиток тваринництва — 4000,0 млн грн. Проте варто зазначити, що хоча рівень державної підтримки по деяких статтях підвищився, але зважаючи на інфляційні процеси, які спостерігаються в Україні протягом останніх років, у еквіваленті до вільно конвертованих валют він значно погіршився.

Це досить негативно відображається на розвитку сільських територій та благополуччі сільського населення.

Державна підтримка сільського господарства в Україні розподіляється за певними напрямками, серед яких цінове регулювання, товарні інтервенції, фінансова інтервенція, тимчасове

адміністративне регулювання цін та тимчасова бюджетна дотація, державні заставні закупівлі зерна тощо.

Вагому роль щодо фінансування аграрного бізнесу в Україні відіграє Світова організація торгівлі (СОТ), яка є стимулом для конкурентоспроможного національного виробництва. Україна є повноправним членом СОТ [8]. Будучи членом СОТ, Україна має право на полегшений доступ на світові ринки для своєї продукції, може розраховувати на приріст інвестицій, має доступ до механізму врегулювання суперечок, де можна захищати свої торговельні інтереси. Україна отримала інструмент моніторингу та передбачуваності технічного регулювання, санітарних, фіто-санітарних та інших заходів, які мають наміри вводити в дію інші країни СОТ. Також важливим аспектом для аграрного сектору є державна підтримка, що дозволяє ефективно субсидіювати агропромисловий комплекс (табл. 2).

Таблиця 2

## Урядова допомога в межах «зеленої», «жовтої» та «синьої» скриньок відповідно до СОТ [8]

Заходи «Зеленої скриньки»	Заходи «Жовтої скриньки»	Заходи «Синьої скриньки»
<ul style="list-style-type: none"> <li>— ветеринарні та фітосанітарні заходи;</li> <li>— сприяння збуту сільгосппродукції, включаючи збирання, обробку і розповсюдження ринкової інформації;</li> <li>— утримання стратегічних продовольчих запасів, внутрішня продовольча допомога;</li> <li>— забезпечення гарантованого доходу сільгоспвиробникам, удосконалення землекористування;</li> <li>— підтримка доходів виробників, не пов'язана з видом та обсягом виробництва;</li> <li>— сприяння структурній перебудові сільськогосподарського виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— дотації на продукцію тваринництва і рослинництва;</li> <li>— дотації на племінне тваринництво;</li> <li>— дотації на елітне насінництво;</li> <li>— дотації на комбікорми;</li> <li>— цінова підтримка: компенсація різниці між закупівельною і ринковою ціною на сільгосппродукцію;</li> <li>— надання виробникові товарів та послуг за цінами, нижчими за ринкові;</li> <li>— закупівля у виробника товарів (послуг) за цінами, що перевищують ринкові;</li> <li>— пільги на транспортування сільгосппродукції</li> </ul>	<p>Прямі виплати за програмами обмеження виробництва не підпадатимуть під дію зобов'язань щодо зменшення внутрішньої підтримки, якщо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— такі виплати прив'язані до конкретних площ та врожаїв;</li> <li>— такі виплати здійснюються на 85 % або менше від базового рівня виробництва;</li> <li>— виплати на худобу здійснюються, виходячи з фіксованої чисельності поголів'я</li> </ul>
Заходи у розрізі соціальної відповідальності		
<ul style="list-style-type: none"> <li>— наукові дослідження;</li> <li>— підготовка і підвищення кваліфікації кадрів;</li> <li>— інформаційно-консультаційне обслуговування;</li> <li>— контроль безпеки продуктів харчування;</li> <li>— удосконалення інфраструктури (будівництво шляхів, електромереж, меліоративних споруд) за винятком операційних витрат на її утримання;</li> <li>— охорона навколишнього середовища;</li> <li>— реалізація програм регіонального розвитку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— пільгове кредитування сільгоспвиробників за рахунок бюджету;</li> <li>— списання боргів;</li> <li>— витрати на лізингові послуги;</li> <li>— компенсації частини витрат на енергоресурси;</li> <li>— компенсації частини витрат на міндобрива і засоби захисту рослин</li> </ul>	<p>Заходи «синьої скриньки» за своєю спрямованістю і за змістом близькі до заходів «зеленої скриньки», окрім певних обмежень</p>

Як і всі члени СОТ, Україна не має обмежень на програми внутрішньої підтримки сільського господарства із «зеленої скриньки».

Бюджетне фінансування програм «зеленої скриньки» може бути збільшено Україною, тому що воно не обмежується з боку СОТ, а саме на видатки зі створення інфраструктури, консалтинг, маркетингові послуги, охорону навколишнього середовища, навчання, інспектування продукції, розбудову сучасної системи технічних стандартів, прискорення роботи щодо їх гармонізації з міжнародними та європейськими тощо. Згідно з домовленостями, Україна не має зобов'язань щодо скорочення внутрішньої підтримки, яка надається через «жовті» програми розвитку. Є лише зобов'язання не перевищувати домовлений щорічний сукупний вимір підтримки (СВП).

Щорічний сукупний вимір підтримки, який акумулює в собі програми підтримки, віднесені до «жовтої скриньки», не повинен перевищувати для України 3 млрд 43 млн грн. При цьому можливості надання підтримки не обмежуються цим показником. Додатково Україна може кожен рік витрачати на «жовті» непродуктові програми

до 5 % від річної вартості виробництва валової продукції сільського господарства та за кожним окремим товаром до 5 % від його річної вартості. Заходи «синьої скриньки» також не мають обмежень фінансування з бюджету, якщо такі виплати прив'язані до конкретних площ чи врожаїв, здійснюються на 85 % або менше від базового рівня виробництва або якщо виплати на худобу здійснюються на чітко визначену кількість голів [9].

Таким чином, рівень державної підтримки сільського господарства, за умов певного реформування механізму надання такої підтримки, передбачає достатні можливості для захисту вітчизняного агропромислового комплексу в умовах членства у СОТ та відповідає сучасним потребам. У результаті відбудеться покращення соціально орієнтованого інвестиційного клімату внаслідок запровадження стабільних та передбачуваних правил, що призведе до зростання обсягів покращення структури соціальних інвестицій. Будучи членом СОТ, Україна демонструвала позитивну динаміку здійснення експортно-імпорتنих операцій сільськогосподарської продукції за I півріччя 2018 р. (табл. 3).

Таблиця 3

## Експорто-імпорتنі операції сільськогосподарської продукції (січень-червень 2018 р.) [10]

Операції	Усього, млн дол. США	У % до 2017 р.	Питома вага у ЗТО, %
Експорт	8642,8	98,5	76,6
Імпорт	2647,3	124,2	23,4
Сальдо	+5995,6	90,3	—
Зовнішньо-торговельний оборот (ЗТО)	11290,1	103,5	100,0

Питома вага у загальному експорті зернових культур складає 36,8 %, олії — 26,2 %, насіння олійних культур — 7,5 %. Частка експорту продукції аграрного сектору у загальному експорті країни становить 37,2 %. У розрізі країн, найбільша питома вага сільськогосподарської продукції експортується в Індію — 12,5 %, Єгипет — 6,7 %, Китай та Нідерланди — 6,1 %, Іспанію — 5,4 %, Туреччину — 5,3 %, Італію — 5,2 %, Іран — 4,2 %, Білорусь — 3,5 %, Польщу — 3,4 %. Це є свідченням того, що продукція сільського господарства користується попитом та відповідає міжнародним стандартам щодо якості.

Як додаткове джерело фінансування аграріїв в Україні є Український державний фонд підтримки фермерських господарств, який у 2017 р. профінансував близько 212 фермерських господарств України на загальну суму 65 млн грн. Напрями фінансування фермерських господарств різні, як правило, це придбання сільськогосподарської техніки та обладнання, оборотні кошти — найбільша питома вага 64 %. Виробництво, переробка та реалізація виробленої продукції — 16 %, придбання ВРХ, свинопоголів'я — 9 %, провадження виробничої діяльності — 6 %, інші напрями — 5 % (рис. 2).

Додаткове фінансування фермерських господарств значно покращує фінансовий стан суб'єктів господарювання, підвищуючи їх ліквідність та платоспроможність, а в кінцевому підсумку — фінансові показники діяльності, що можуть бути спрямовані на локальну соціальну відповідальність.

Соціально орієнтований інвестиційний клімат в аграрному секторі, окрім державної підтримки, залежить також від його інвестиційної привабливості, інвестиційної активності, інвестиційного потенціалу та інвестиційних ризиків.

За часткою український аграрний бізнес займає 78 місце із 178 країн, що свідчить про аграрну спрямованість України. Середнє значення цього показника у світі становить 3,1 %, а в Україні майже в три рази більше — 9,7 відсотки. Світовими країнами-лідерами щодо частки сільського господарства у ВВП є: Центральноафриканська Республіка (ЦАР) — 55,8 %, Сьєрра-Леоне — 54,7 %, ЧАД — 53,2 відсотки.

Варто зауважити, що на одного сільськогосподарського працівника доданої вартості в Україні припадає 4603,0 дол. США, а це в 3,5 рази більше, ніж у світі. Країнами-лідерами щодо до-

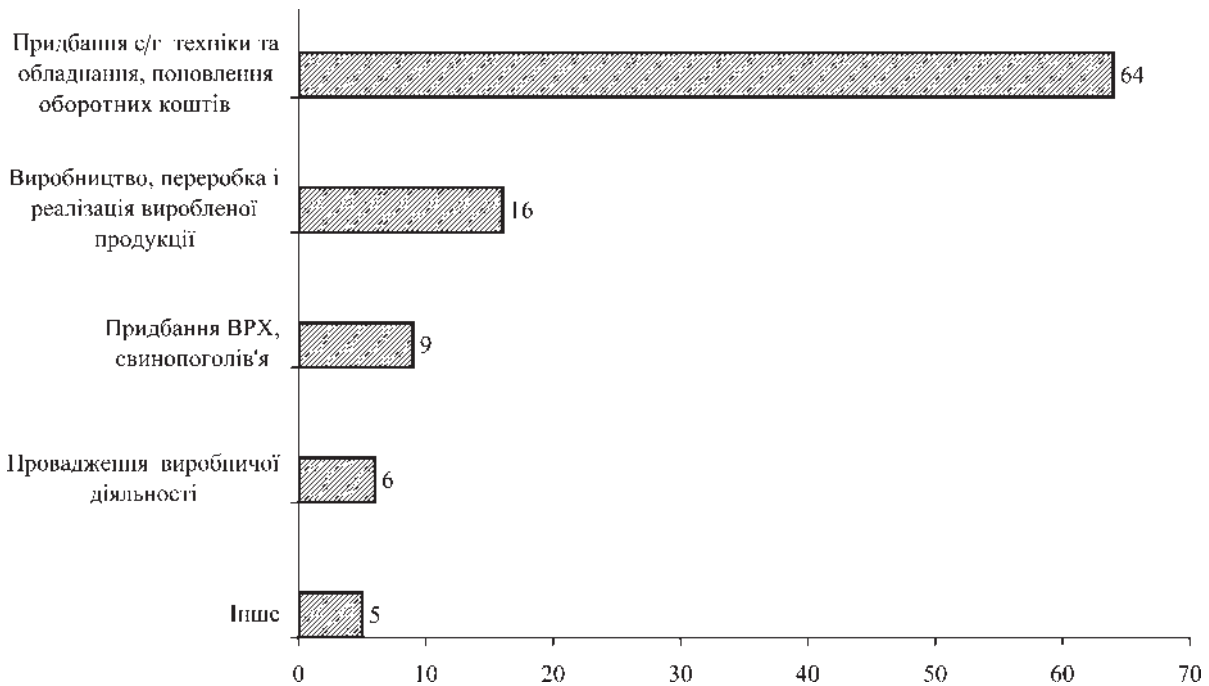


Рис. 2. Питома вага напрямів фінансування фермерських господарств Укрдержфондом, 2017 р. [11]

даної вартості на одного сільськогосподарського працівника є: Словенія — 141245 дол., Бруней — 82037 дол., Франція 75030 дол. Частка зайнятих працівників у сільському господарстві України становить 19 % у 2016 р., що відповідає середньосвітовим даним. Найбільшу питому вагу цей показник (більш ніж 75 %) має в країнах, в яких майже повністю відсутні інші галузі економіки: Мадагаскар, Руанда, Гвінея [12].

Як свідчить аналіз, сільське господарство України є одним із найкращих довгострокових

інвестиційних можливостей у світі. Протягом останніх років Україна закріплює свої позиції як глобальна інтеграційна платформа аграрних інвестицій. Інвестиції — це гарантія розвитку майбутнього. Готовність інвесторів вкладати кошти означає їх впевненість у майбутньому зростанні галузі та її прибутковості.

Позитивним аспектом є те, що серед інших галузей аграрний сектор в економіці України є лідером за обсягами капітальних інвестицій (рис. 3).

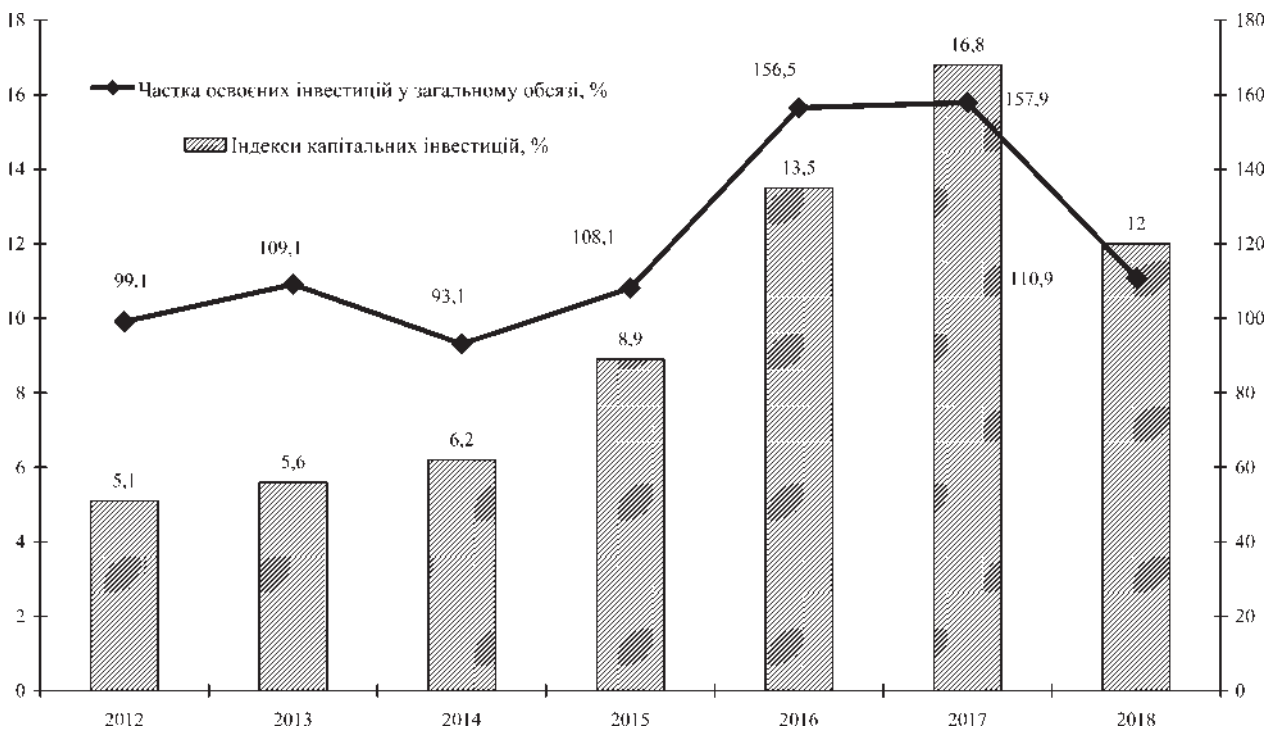


Рис. 3. Динаміка капітальних інвестицій у сільське, лісове та рибне господарство, % [10; 13]

З'ясовано, що у 2018 р., порівняно з 2012 р., частка освоєних інвестицій збільшилась вдвічі (2,4 рази), індекс капітальних інвестицій протягом досліджуваного періоду мав тенденцію до зростання, хоча у 2018 р. дещо знизився відповідно до попередніх років і становив 110,9 %.

Приріст інвестицій у 2018 р., порівняно з 2017 р., становив 10,2 % (січень-березень відповідного періоду). Освоєно інвестицій у 2018 р. 10,7 млрд грн, інвестиції у сільське господарство складають 13 % від загальних інвестицій в економіку України. Це свідчить про те, що відбувається поступове відновлення довіри інвесторів до аграрного сектору, що є позитивним і в подальшому має забезпечити розвиток соціальної відповідальності аграрних підприємств.

Одним із напрямів формування соціально-інвестиційного клімату в аграрному секторі є надання банківських кредитів суб'єктам господарювання аграрного бізнесу. Так, у липні 2017 р. вартість кредитів у аграрній галузі зросла, порівняно із груднем 2016 р., на 7,4 % — до 59,4 млрд грн, що позитивно характеризує ринок. Частка нових кредитів, виданих аграрним виробникам у гривні, склала 80 % у липні 2017 р. За цей місяць вартість нових виданих кредитів продемонструвала зростання на 3,7 %, порівняно з липнем 2016 р. Вартість нових кредитів, виданих в іноземній валюті, скоротилась на 23,4 %, до 1,4 млрд грн порівняно з липнем 2016 р.

Щодо вартості кредитів сільськогосподарським виробникам у динаміці, то у липні 2017 р. вона зросла, порівняно з груднем 2016 р., на 7,4 % — до 59,4 млрд грн [14].

Частка кредитів в іноземній валюті скоротилась з початку 2017 р. з 31 до 23 %, що свідчить про поліпшення фінансового стану аграрних підприємств, орієнтованих на іноземні ринки, але, в той же час, кредитування бізнесу, орієнтованого на внутрішній ринок, скоротилося [14].

Враховуючи середньострокову ретроспективу валютного ринку України, простежується ситуація щодо нарощування номінальної вартості кредитів через необхідність збереження їх купівельної спроможності для позичальника, що, у свою чергу, знижує питому вагу вкладень на додаткові інвестиції в інтенсивний розвиток аграрних підприємств та фермерських господарств.

Одним із нових напрямів фінансування аграрного сектору є аграрні розписки, які надають можливість отримувати аграрним підприємствам якісніше насіння, більш продуктивне обладнання і технології, а також знання щодо передових практик в аграрному бізнесі.

Вивчаючи досвід Бразилії, яка займає позиції лідера з виробництва сільськогосподарської продукції у світі, спостерігаємо активне використання аграрних розписок. Як інструмент додаткового фінансування вони дають можливість аграрним

виробникам позичати грошові ресурси під заставу майбутніх врожаїв. Тобто банківські установи надають кошти виробникам сільськогосподарської продукції для придбання техніки, обладнання, посівного матеріалу, добрив тощо.

Аграрні розписки реєструються нотаріусом у державних реєстрах і вважаються погашеними, коли агровиробники поставляють сільськогосподарську продукцію або кошти в рахунок оплати кредиту. Основною заставою є майбутній врожай. Запроваджені в Бразилії ще у 1994 р., аграрні розписки сьогодні забезпечують більшу частину оборотного капіталу, який використовується в бразильському аграрному бізнесі, а це майже 20–30 млрд дол. США на рік. На рахунок аграрних розписок припадає 20–40 % від вартості всіх фінансових інструментів у сільському господарстві. Вони дали величезний поштовх для розвитку бразильського сільськогосподарського сектору. Зокрема, за 20 років виробництво зерна збільшилося з 60 до 200 млн т. Бразилія є другим за величиною виробником продуктів харчування і найбільшим експортером продовольства у світі. Внесок аграрного сектору у ВВП Бразилії становить 23 %, а у загальний обсяг експорту країни — 44 відсотки [4].

Аграрні розписки, як новий напрям фінансування аграрного сектору в Україні, виникли недавно і використовуються декілька років. Проте, незважаючи на незначний їх досвід, все більше виробників сільськогосподарської продукції долучається та запроваджує у своїй практиці використання цих цінних паперів. Для ефективного розвитку аграрних розписок необхідне створення відповідних умов, які нададуть можливість більшою мірою реалізувати потенціал аграрного сектору.

У сучасних умовах важливою стратегічною складовою фінансового механізму реалізації стратегії розвитку соціальної відповідальності в аграрному секторі економіки виступають різні програми розвитку місцевого управління.

Соціально-економічні та екологічні програми територіального розвитку належать до вищих форм державного й місцевого регулювання. У практичному аспекті розроблення стратегій пов'язано зі складанням короткострокових та довгострокових програм цільового планування розвитку сільських територій.

**Висновки.** Отже, на основі проведених досліджень з'ясовано, що в більшості розвинених країн держава є не тільки органом контролю, а й координатором та регулятором формування фінансових механізмів у розрізі інструментарію реалізації стратегії розвитку соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору економіки країни. На основі запровадження різних програм підтримки, міжнародних грантів, податкових стимулів та пільгового кредитування формується позитивний



клімат здійснення соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору економіки.

### Література

1. Фінансове забезпечення соціальної сфери в Україні. URL : [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15\\_2018/63.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15_2018/63.pdf).

2. Миколенко І. Г. Механізм соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*, 2017, № 4, С. 63–72. URL : <http://journals.urau.ua/index.php/2524-0455/article/view/121982>.

3. Гагалюк Т., Шафт Ф. Корпоративна соціальна відповідальність аграрного бізнесу. Німецько-український агрополітичний діалог (АПД), 2017, № 8. 63 с.

4. Семенюк С. Я. Аграрні розписки — ефективний шлях залучення коштів в агробізнес. *Протокол : юридичний інтернет-ресурс*. 21.02.2018. URL : <http://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=ak-finansuvati-ukrainskih-silgospvirobnikiv-za-dopomogou-agrarnih-rozpisok>.

5. Продовольственная сельскохозяйственная организация объединенных наций. Органическое сельское хозяйство. URL : <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq9/ru>.

6. Ag Summit : website. URL : [www.youthagsummit.com](http://www.youthagsummit.com).

7. Про Державний бюджет України: Закон України від 21.12.2016 р. № 1801-VIII. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1801-19>.

8. Про СОТ: постійне представництво України при відділенні ООН та інших міжнародних організаціях у Женеві. URL : <https://geneva.mfa.gov.ua/ua/ukraine-io/wto/about>.

9. Довідка щодо адаптації сільського господарства України до умов СОТ : офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі. 24.02.2017. URL : <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=1782a677-ddc9-4237-a7325d49d114aad&title=DovidkaSchodoAdaptatsiiSilskogGospodarstvaUkrainiDoUmovSot>.

10. Стан агропромислового комплексу у січні-червні 2018 р. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL : <http://minagro.gov.ua/monitoring?nid=19035>.

11. Український державний фонд підтримки фермерських господарств: результати роботи та плани на майбутнє. *Стратегія розвитку: Часопис всеукраїнської мережі фахівців та практиків з регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ*. 2018. № 6. С. 46–47.

12. Ведення аграрного бізнесу в Україні. 2016. *Український клуб аграрного бізнесу: офіційний сайт*. URL : [http://ucab.ua/ua/doing\\_agribusiness](http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness).

13. ТОП аграрних інвестпроектів 2016–2017 рр. URL : <http://latifundist.com/spetsproekt/246-top-agrarnyh-investproektov-2016>.

14. Індекс спроможності місцевої влади: інструмент для визначення пріоритетів розвитку спроможності громади. *Стратегія розвитку. Часопис всеукраїнської мережі фахівців та практиків з регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ*. 2018. № 6. С. 40–42.

### References

1. *Finansove zabezpechennya sotsial noyi sfery v Ukrayini* (2018). [Financial support of the social sphere in Ukraine] (electronic source). Available at : [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15\\_2018/63.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15_2018/63.pdf).

2. Mykolenko, I. H. (2017). *Mekhanizm sotsialnoi vidpovidalnosti subiektiv ahrarnoho biznesu* [The mechanism of social responsibility of agrarian businesses] (electronic source). *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, 4, 63–67. Available at : <http://journals.urau.ua/index.php/2524-0455/article/view/121982>.

3. Hahalyuk, T., Shaft, F. (2016). *Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist ahrarnoho biznesu* [Corporate social responsibility of agrarian business]. *Nimetsko-ukrainskyi ahropolitychnyi dialoh*, 8, 63 p.

4. Semeniuk, S. Ya. (2018). *Ahrarni rozpysky — efektyvnyy shlyakh zaluchennya koshtiv v ahrobiznes* [Agricultural receipts — an effective way to raise funds in agribusiness]. Available at : <http://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=ak-finansuvati-ukrainskih-silgospvirobnikiv-za-dopomogou-agrarnih-rozpisok>.

5. *Prodovolstvennaia selskokhoziaistvennaia orhanyzatsiia ob'edynennykh natsyi* [Food agriculture organization of the united nations]. Available at : <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq9/ru>.

6. Ag Summit. Available at : [www.youthagsummit.com](http://www.youthagsummit.com).

7. *Pro Derzhavnyy byudzheth Ukrayiny: Zakon Ukrayiny vid 21.12.2016 r. № 1801-VIII* [On the State Budget of Ukraine: Law of Ukraine of 21.12.2016 № 1801-VIII]. Available at : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1801-19>.

8. *Pro SOT: postiyne predstavnytstvo Ukrayiny pry viddilenni OON ta inshykh mizhnarodnykh orhanizatsiyakh u Zhenevi* [About the WTO: Permanent Mission of Ukraine to the United Nations and other international organizations in Geneva]. Available at : <https://geneva.mfa.gov.ua/ua/ukraine-io/wto/about>.

9. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2017). *Dovidka shchodo adaptatsii silskoho hospodarstva Ukrainy do umov SOT* [Reference on the adaptation of agriculture in Ukraine to the WTO]. Available at : <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=1782a677-ddc9-4237-a7325d49d114aad&title=DovidkaSchodoAdaptatsiiSilskogoGospodarstvaUkrainiDoUmovSot>.

10. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2018). *Stan ahropromyslovoho kompleksu u*

sichni-cherivni 2018 r. [The state of the agro-industrial complex in January-June 2018]. Available at : <http://minagro.gov.ua/monitoring?nid=19035>.

11. Ukrainian State Fund for Support of Farms (2018). *Rezultaty roboty ta plany na maibutnie* [Results and Plans for the Future]. *Stratehiia rozvytku: Chasopys vseukrainskoi merezhi fakhivtsiv ta praktykiv z rehionalnoho ta mistsevoho rozvytku REHIONET*, 6, 46–47.

12. Ukrainian Club of Agrarian Business (2016). *Vedennya ahrarnoho biznesu v Ukrayini* [Conducting agrarian business in Ukraine]. Available at : [http://ucab.ua/ua/doing\\_agribusiness](http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness).

13. Latifundist.com (2016). *TOP agrarnykh investproektov 2016–2017* [TOP agricultural investment projects 2016–2017]. Available at : <http://latifundist.com/spetsproekt/246-top-agrarnykh-investproektov-2016>.

14. *Indeks spromozhnosti mistsevoyi vlady: instrument dlya vyznachennya prioritetiv rozvytku spromozhnosti hromady* (2018). [Local government capacity index: a tool for determining the priorities of community capacity development]. *Stratehiia rozvytku. Chasopys vseukrainskoi merezhi fakhivtsiv ta praktykiv z rehionalnoho ta mistsevoho rozvytku REHIONET*, 6, 40–42.

УДК 658.631

С. С. Біляєв

## СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Анотація.** У статті розглянуто сутність та особливості розвитку підприємства за проектним підходом. Наведено спільні ознаки проєктів. Визначено основні класи організацій, які використовують проєктний підхід. Розкрито актуальність використання проєктного підходу в управлінні організацією.

**Ключові слова:** підприємство, організація, проєкт, проєктний підхід, планування, управління.

**Summary.** In the article the essence and specific features of the development of an enterprise from the point of view of the projected approach are considered. Some common features of projects are given. The main classes of the organizations, using the projected approach, are determined. The urgency of using the projected approach in the management of an organization is revealed.

**Key words:** enterprise, organization, project, projected approach, planning, management.

DOI : 10.33783/1977-4167-2020-48-2-22-27

**Постановка проблеми.** В умовах посилення динамічності та складності ринкового середовища кардинально змінюються принципи, методи й моделі управлінського впливу на підприємство для забезпечення його довгострокового успіху. Це актуалізує науковий пошук адекватних інструментів та управлінських концепцій забезпечення сталого розвитку сучасних підприємств. В управлінській практиці однією з найпоширеніших залишається методологія управління проєктами. Проте питання формалізації проєктів розвитку та впорядкування управлінських процесів щодо їх реалізації ще не привернули належної уваги вчених. На сьогодні цей специфічний напрям проєктної діяльності на підприємстві характеризується фрагментарністю наукових і прикладних досліджень. Необхідність комплексного вирішен-

ня ключових проблем щодо формування стратегії розвитку підприємства зумовлена потребою систематизації та подальшого розвинення теоретико-методичних основ економічної сутності й організаційно-інформаційного забезпечення процесів розвитку підприємств в умовах зростання динамічності та складності середовища господарювання.

Кризові явища в економіці України спричиняють пошук нових підходів до управління підприємствами, адже застосування традиційних підходів до управління підприємствами у таких економічних умовах доволі часто призводить до зниження ефективності діяльності підприємств. Тому особливої актуальності у сучасних умовах набуває проєктний підхід до управління підприємствами, який дозволяє акцентувати увагу на ді-

© С. С. Біляєв, 2020

### Бібліографія ДСТУ 8302:2015:

Біляєв С. С. Сутність та особливості проєктного підходу на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 2 (48). С. 22–27.

### References (APA):

Biliaiev, S. S. (2020). *Sutnist ta osoblyvosti proektnoho pidkhodu na pidpriemstvi* [The essence and the peculiarities of the projected approach at the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (48), 22–27 (in Ukr.).

яльності окремих центрів відповідальності. Крім того, застосування проектного підходу передбачає зниження рівня ризику діяльності, адже формування і реалізація проекту передбачає детальне планування розвитку ситуації у майбутньому. Тому, як стверджують Т. Сазонова та Г. Паламарчук, структуризація науково-теоретичних і прикладних аспектів проектного управління буде вагомим внеском в розвиток сучасної економічної науки [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні засади теорії управління розвитком соціально-економічних систем заклали видатні українські та зарубіжні науковці: І. Адізес, Н. Афанасьєв, В. Герасимчук, Л. Грейнер, О. Єрхохіна, С. Ілляшенко, М. Кондратьєв, А. Наливайко, В. Марченко, Ю. Погорелов, В. Пономаренко, І. Пригожин, О. Раєвнева, О. Тридід, М. Туган-Барановський, Й. Шумпетер та ін. Теоретико-прикладні аспекти проектного управління набули подальшого розвитку в дослідженнях Р. Арчібальда, О. Баженова, В. Воропаєва, З. Гальперіна, Р. В. Гутча, якого вважають засновником теорії управління проектами, Д. Клееланда, В. Ліберсона, Є. Ліщенко, І. Мазура, С. Нікешина, В. Рача, Л. Стакенбрука, А. Товби, Г. Ціпеса, В. Шапіра, та ін., наукові здобутки яких утворюють сучасну концепцію стратегічного управління на підприємствах. Незважаючи на численні дослідження у цій галузі, процеси управління проектами удосконалення підприємств наразі ще не набули комплексного наукового обґрунтування й залишаються слабо інтегрованими в загальну систему управління підприємством.

Як зазначають Г. І. Капінос та І. В. Бабій, проектний підхід в наші дні стає нормою роботи багатьох організацій. Він полягає у формуванні групи з високим ступенем мотивації для роботи над конкретним проектом і використанні новітніх комп'ютерних програм, спеціально призначених для управління проектами [2].

В сучасних наукових дослідженнях формування та впровадження систем управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ІСО також рекомендовано реалізовувати на засадах проектного підходу, що дозволяє підвищувати рівень ефективності та результативності такої інноваційної діяльності [3].

Проектний менеджмент (англ. Project Management — управління проектами, проектний підхід до управління) — це сфера діяльності, в процесі якої визначаються та досягаються чіткі цілі проекту при балансуванні між: обсягом робіт, ресурсами (кошти, праця, матеріали, енергія, простір тощо), часом (терміном), якістю та ризиками [4].

**Мета статті** — розкриття сутності, особливих ознак та переваг проектного підходу в управлінні

підприємствами в умовах трансформації української економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Погляди економістів на проект є доволі однозначними та не викликають значних суперечностей, отже, проект — це одноразовий комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямований на задоволення визначеної потреби шляхом досягнення конкретних результатів при встановленому матеріальному (ресурсному) забезпеченні з чітко визначеними цілями протягом заданого періоду часу [5].

Крім того, зустрічаються трактування проекту як задуму (завдань, проблеми) та необхідних засобів його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату. Проектом може бути окреме підприємство з конкретними цілями, які часто обмежуються конкретними вимогами до часу, вартості та якості результатів, що досягаються. Проекти також характеризуються як конкретні завдання з визначеними вихідними даними й встановленими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його вирішення [6].

В управлінні підприємствами проектний підхід трактують як особливу форму управління, що дозволяє підприємству сконцентрувати увагу та ресурси на виконанні визначеного комплексу задач за певних обмежень, таких як час, ресурси, бюджет [7].

Проектний підхід управління базується на тих речах, які необхідно враховувати, щоб ефективно управляти всіма процесами розробки стратегії розвитку і має переваги, які дозволяють враховувати непевність ринкового середовища, унікальність конкретного ринкового середовища, внутрішні обмеження, очікування замовника проекту (як правило, це акціонери та топменеджмент), необхідність створення ефективної команди, розуміння, формулювання, виставлення пріоритетів, інших важливих проектів з розвитку організації [8].

Такий підхід дозволяє ефективно координувати значну кількість проектів і програм в умовах обмеженості матеріальних, фінансових, трудових і часових ресурсів з метою досягнення встановлених стратегічних цілей [9].

Проекти мають як спільні, так і відмінні ознаки, серед основних можна виокремити нижченаведені.

*1. Цільова спрямованість, спрямованість на досягнення мети.* Будь-який проект завжди спрямований на досягнення конкретної мети, задоволення різноманітних потреб. Це є рушійною силою проекту, і всі зусилля, що докладаються у процесі його планування та реалізації, спрямовані на її досягнення. Таке спрямування допускає, що є бажаний вимірний результат, якого можна досягти за визначений термін. Для успішної ре-

алізації проєкту необхідно не тільки визначити його, а й установити в суттєву характеристику, зокрема умови його функціонування. Цілі проєкту мають бути чітко сформульованими, сумірними, обмеження — заданими, а встановлені вимоги — здійснюваними.

**2. Бюджетне обмеження.** Проєктну діяльність необхідно спрямувати на отримання певного результату в заданий проміжок часу і не використовувати без певних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових). Тому однією з головних ознак проєкту є наявність бюджету, який виділяється на забезпечення ресурсних потреб фінансування проєкту, що відповідають його масштабам, змісту й термінам виконання.

**3. Кількісна вимірність.** Ця ознака означає, що витрати й прибуток від проєкту мають бути визначені кількісно, оскільки оцінка проєкту насамперед спирається на цифри.

**4. Час дії.** Усякий проєкт має обмеження в часі, що має дві цілі:

— визначення періоду, під час якого успіх або невдача проєкту повинні бути визначені;

— оцінювання реальної цінності економічних витрат і вигоди неможливе без урахувань обмежень у часі.

**5. Життєвий цикл.** Проєкт розробляється, функціонує та розвивається. Є чіткий

взаємозв'язок різних видів діяльності за проєктом. Будь-який проєкт, незалежно від його складності та обсягу дій, необхідних для його виконання, проходить у своєму розвитку певні форми стану від задуму до реалізації.

**6. Система функціонування та елементний склад проєкту, координоване між собою виконання дій.** Головна суть проєктів — це визначення складності їхнього втілення в життя. Проєкти потребують виконання численних завдань, жорстко або гнучко взаємопов'язаних: деякі завдання не можуть реалізуватися, доки не завершено інші завдання. У разі порушення синхронізації виконання різних завдань весь проєкт може опинитися під загрозою невиконання.

Проєкт є системою, тобто цілим, що складається із взаємопов'язаних елементів.

**7. Проєкт може існувати в певному зовнішньому середовищі,** його елементи мають великий вплив. Тому проєкт треба аналізувати обов'язково з урахуванням умов середовища, в якому його здійснюють.

**8. Унікальність.** Проєкт — це особливий і неповторний захід. Проте рівень унікальності може значно коливатися залежно від особливостей проєкту.

Наведемо відмінні ознаки проєктів розвитку від проєктів підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Відмінні ознаки проєктів розвитку підприємства

Аспект дослідження	Проєкти підприємства	Проєкти розвитку підприємства
Стратегічна орієнтація	Низька кореляція зі стратегією компанії	Абсолютна залежність від стратегічного бачення діяльності компанії
Спрямованість проєктів	Спрямовані на зовнішній ринок або об'єкти і, як правило, не змінюють внутрішні процеси організації	Спрямовані як на зовнішній ринок об'єкти (ринково-позиційні), так і на зміну внутрішніх процесів, ресурсів, активів (ресурсно-компетенційні)
Засіб досягнення цілі	Подолання проблеми функціонування	Стратегічні зміни: трансформація (реалізація інноваційної технології, методології, бізнесу) або модернізація (впровадження інноваційного продукту, модифікація функцій)
Результат	Приріст обсягу продажу товарів (послуг), збільшення частки компанії на ринку, розширення (оновлення, скорочення) асортименту товарів (послуг), підвищення якості товарів (послуг) компанії, зниження витрат обігу товарів (витрат на послуги) компанії	Створення і вивід на ринок нового продукту, збільшення ефективності використання ресурсів, комплексне підвищення якості товарів (послуг), розширення діяльності, партнерств, підвищення рівня кваліфікації персоналу, глобалізація переваг
Ефект	Ефект обов'язково має бути вимірний і очевидний, інакше проєкт не буде розглянутий і прийнятий до реалізації	Ефект важко виміряти, він не очевидний (фактично в багатьох ситуаціях уміння формулювати ефект у розрахунковому вимірі визначає, буде реалізовано проєкт розвитку чи ні, що не завжди є виправданим заходом)
Критерії успішності	Дотримання термінів, бюджету, відповідність результату запланованому	Нові можливості, досягнуті вигоди, виконання стратегії розвитку організації
Обсяг/зміст	Вузький, орієнтований на чітко визначені цілі проєкту — SMART	Широкий, залежить від стратегічних цілей, змінюється залежно від очікуваної вигоди



Діяльність як об'єкт управління у вигляді проекту можна розглядати тільки тоді, коли:

- вона об'єктивно має комплексних характер і для її ефективного управління важливим є аналіз внутрішньої структури всього комплексу; переходи від однієї роботи до іншої визначають основний зміст усієї діяльності;

- досягнення цілей діяльності пов'язано з послідовно-рівнобіжним виконанням всіх її елементів;

- обмеження за часом, фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами мають особливе значення в процесі виконання комплексу робіт;

- тривалість і вартість діяльності явно залежить від організації всього комплексу робіт.

Щодо організацій, які використовують у своїй діяльності проекти, то їх можна поділити на два великі класи. Перший містить у собі проектно-орієнтовані організації, основний бізнес яких становлять проекти. До цього класу зараховують архітектурні, інженерні, конструкторські фірми, фірми-генеральні підрядники, фірми-субпідрядники (що виконують контракти на специфічні роботи), фірми-розробники програмного забезпечення (які продають свої продукти чи послуги на контрактній основі), постачальники телекомунікаційних систем, консалтингові агентства та інші компанії, що поставляють послуги в ті чи інші сфери професійної діяльності, а також організації, що отримують прибуток через виконання одного проекту за іншим. Стратегії зростання в таких організаціях знаходять своє відображення в характері, розмірах, місці виконання й роді проектів, пропонованих фірмою, а також у виборі способу забезпечення цих проектів ресурсами (внутрішнє забезпечення чи аутсорсинг) під час формування контракту чи іншому затвердженні проекту.

Другий клас організацій — проектозалежні, тобто ті, зростання яких залежить від проектів. Це організації, що пропонують переважно товари й послуги. Проекти в цих організаціях спонсорують і фінансують найчастіше зсередини. Приклади можна знайти у сфері виробництва (споживчих товарів, фармацевтичної продукції, інженерної продукції тощо), транспорту, зв'язку, розробки та продажу апаратного й програмного забезпечення, а також у банківській справі, урядовій сфері, університетах, суспільних установах тощо. Ці організації залежать від проектів, а точніше — від проектного менеджменту.

Особливості проектного бізнесу:

- велика інтелектуальна ємність предметної галузі більшості проектів;

- мала частка в проектах господарської діяльності, пов'язаної з матеріальними активами;

- сильна залежність успіху проектів від зовнішніх умов, насамперед поведінки замовника;

- підвищені ризики, зокрема ризик порушення термінів і бюджету, припинення або призупинення проекту, невдалого впровадження;

- підвищені вимоги до якості, що мають конструктивний характер, тобто характер, що об'єктивно перевіряється;

- високий ступінь індивідуалізації та важливе значення постійного контакту організації з клієнтом;

- висока ймовірність появи нових робіт, що раніше не виконувалися, для яких методологія, технологія і система управління повинна заново розроблюватись або удосконалюватись;

- високі вимоги до кваліфікації менеджерів і виконавців, їхня висока вартість;

- критична важливість корпоративної офісної системи, що підтримує комунікації та базу знань;

- особливий характер планування, управління, контролю й обліку;

- велика нерівномірність надходження замовлень, що ускладнює управління людськими ресурсами;

- географічна далекість клієнта;

- наявність декількох виконавців та їх географічне розмежування.

На сьогодні в бізнесі існує низка глобальних тенденцій, що дають змогу говорити про застосування проектного підходу, тобто зростання частки та значення діяльності, пов'язаної зі здійсненням проектів. Найзначущі серед них:

- перехід від регулювання й концентрації до координації та розподілу;

- скорочення життєвого циклу виробів і послуг, зокрема термінів розробки і запуску;

- персоналізація попиту та пропозиції, продуктів і послуг;

- портфельний підхід до управління проектами забезпечує суттєві вигоди. До їх складу можна зарахувати можливість поглянути на проекти в глобальному контексті, що відображає стан справ загалом [10].

Аналізуючи процес зміни моделі бізнесу, його починають розглядати як сукупність взаємозалежних проектів. Такий підхід дає змогу адекватно встановити іншу особливість сучасного бізнесу, коли основною стратегічною конкурентною перевагою стає більш гнучка стратегія поведінки в мінливому зовнішньому середовищі.

На цьому етапі значно зросла актуальність проектного управління як методу організації й управління підприємством. Це зумовлено об'єктивними тенденціями в глобальній реструктуризації ділового світу. Принцип концентрації виробничо-економічного потенціалу поступився місцем принципу зосередження на розвитку власного потенціалу організації. Великі виробничо-господарські комплекси заміщуються гнучкими

мережними структурами, серед учасників яких головним принципом є перевага використання зовнішніх ресурсів над внутрішніми. Тому виробнича діяльність усе більше перетворюється в комплекс робіт зі складною структурою використання ресурсів, складною організаційною типологією, сильною функціональною залежністю від часу та величезною вартістю.

Методи управління проектами дозволяють: визначити цілі проекту й провести його обґрунтування; виявити структуру проекту; визначити необхідні обсяги та джерела фінансування; підібрати виконавців — зокрема через процедури торгів та конкурсів, підготувати і укласти контракти; визначити терміни виконання проекту, скласти графік його реалізації, розрахувати необхідні ресурси; розрахувати кошторис і бюджетом проекту, планувати й уміти враховувати ризики; забезпечити контроль над ходом виконання проекту) [11].

На сьогодні існує актуальна потреба в застосуванні нових концепцій в управлінні проектами та розвитку бізнесу. Наведемо головні аргументи щодо доцільності застосування концепції управління проектами для розробки та здійснення програм і проектів у сфері державного управління:

- розробка та втілення державних програм незалежно від рівня, враховуючи їх складність і багатоаспектність, вимагає в сучасних умовах застосування інструментів проектного менеджменту;

- управління проектами є універсальною концепцією, що може застосовуватись для здійснення будь-яких проектів у всіх галузях і напрямках, починаючи з освіти, науки й медицини і завершуючи важкою промисловістю, збройними силами та оборонним комплексом;

- методи та інструменти проектного менеджменту в професійному управлінні є на сьогодні одними з найбільш досконалих, апробованих і відпрацьованих у світовій практиці, що створює сприятливі умови для запозичення передового досвіду, швидкої адаптації до національних умов і ефективного застосування.

Стосовно проектного бізнесу проблема набуває особливо гострого характеру через деякі його особливості.

Особливості проектного бізнесу:

- велика інтелектуальна ємність предметної галузі більшості проектів;

- мала частка в проектах господарської діяльності, пов'язаної з матеріальними активами;

- сильна залежність успіху проектів від зовнішніх умов, насамперед поведінки замовника;

- підвищені ризики, зокрема ризик порушення термінів і бюджету, припинення або призупинення проекту, невдалого впровадження;

- підвищені вимоги до якості, що мають конструктивний характер, тобто характер, що об'єктивно перевіряється;

- високий ступінь індивідуалізації та важливе значення постійного контакту організації з клієнтом;

- висока ймовірність появи нових робіт, що раніше не виконувалися, для яких методологія, технологія і система управління повинна заново розроблюватись або удосконалюватись;

- високі вимоги до кваліфікації менеджерів і виконавців, їхня висока вартість;

- критична важливість корпоративної офісної системи, що підтримує комунікації та базу знань;

- особливий характер планування, управління, контролю й обліку;

- велика нерівномірність надходження замовлень, що ускладнює управління людськими ресурсами;

- географічна далекість клієнта;

- наявність декількох виконавців та їх географічне розмежування.

**Висновки.** Отже, можна стверджувати, що сутність проектного підходу в управлінні підприємством полягає в чіткій організації, спрямованій на досягнення єдиного правильного рішення. Саме таке ствердження щодо сутності проектного підходу призвело до застосування категорії «проекти розвитку». Висвітлено особливості проектного менеджменту та його зв'язок з іншими видами управління, подано основні аргументи щодо доцільності застосування концепції управління проектами для розробки та втілення програм і проектів у сфері державного управління.

### Література

1. Сазонова Т. О., Паламарчук Г. А. Застосування проектного підходу в управлінні аграрними підприємствами. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Вип.1 (4). Том 3. Економічні науки. С. 199—203. URL : <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/199.pdf> (дата звернення 27.09.2020 р.).

2. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 352 с.

3. Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Поставна Л. П. Проектний менеджмент на підприємствах торгівлі: ідентифікація та управління процесами операційного рівня. *Маркетинг інновацій і інновацій у маркетингу: збірник тез доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції (29 вересня — 1 жовтня 2016 р.)*. Суми : ФОП Ткачов О. О., 2016. С. 67—69.

4. Берданова О. В. Інструменти регіонального розвитку в Україні : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2013. 286 с.

5. Верба В. А., Загородніх В. А. Проектний аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2010. 322 с.

6. Сахно Є. Ю., Дорош М. С., Ребенко А. В. Системні аспекти управління інноваційно-інвестиційними проектами стратегічного розвитку підприємства. Чернівці : Редакційно-видавничий відділ ЧДІЕУ, 2008. 292 с.

7. Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2016. №4 (78). С. 170–177.

8. Юрчак О. В. Сучасний стан розробки стратегій в Україні: стратегія як проект. URL : [management.com.ua/strategy/str197](http://management.com.ua/strategy/str197) (дата звернення 10.09.2020 р.).

9. Прийняття проектних рішень : навч. посіб. / за ред. Р. В. Фешчура. Львів : Львівська політехніка, 2013. 216 с.

10. Чикаренко І. А. Проектний підхід як один із засобів підвищення ефективності діяльності. *Державне управління та місцеве самоврядування: Тези IV міжнар. наук. конгресу, 26 лют. 2014р.* Харків : Магістр, 2014. С. 24–26.

11. Романова М. В. Управление проектами : учеб. пособие. Москва: Форум ; ИНФРА, 2014. 256 с.

#### References

1. Sazonova, T. O., Palamarchuk, H. A. (2013). *Zastosuvannia proektnoho pidkhodu v upravlinnia ahrarnymu pidpriemstvamy* [Application of the project approach in the management of agricultural enterprises]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, 1 (4). vol. 3, *Ekonomichni nauky*. С. 199–203. Available at : <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/199.pdf> (accessed 27.09.2020) (in Ukr.).

2. Kapinos, H. I., Babii I. V. (2013). *Operatsiyni menedzhment* [Operational management]. Kyiv, Tsentruchovoi literatury Publ. (in Ukr.).

3. Husakovska, T. O., Rybalko-Rak, L. A., Postavna, L. P. (2016). *Proektnyi menedzhment na pidpriemstvakh torhivli: identyfikatsiia ta upravlinnia protsesamy operatsiynoho rivnia* [Project management

in trade enterprises: identification and management of operational level processes]. *Marketing innovations and innovations in marketing: a collection of abstracts of the X International Scientific and Practical Conference* (September 29 - October 1, 2016). Sumy, Tkachov O. O. Publ. (in Ukr.).

4. Berdanova, O. V. (2013). *Instrumenty rehionalnoho rozvytku v Ukraini* [Instruments of regional development in Ukraine]. Kyiv, NADU Publ. (in Ukr.).

5. Verba V. A., Zahorodnikh, V. A. (2010). *Proektnyi analiz* [Project analysis] Kyiv, KNEU Publ. (in Ukr.).

6. Sakhno, Ye. Yu., Dorosh, M. S., Rebenok, A. V. (2008). *Systemni aspekty upravlinnia innovatsiino-investytsiynymy proektamy stratehichnoho rozvytku pidpriemstva* [System aspects of management of innovation and investment projects of strategic development of the enterprise]. Chernihiv, ChDIEU Publ. (in Ukr.).

7. Pavlova, S. I. (2016). *Proektno-oriientovani orhanizatsii yak rozvytok metodiv upravlinnia pidpriemstvom* [Project-oriented organizations as the development of enterprise management methods]. *Visnyk ZhDTU. Serii: Ekonomichni nauky*, 4 (78), 170–177.

8. Yurchak, O. V. (2018). *Suchasnyi stan rozrobky stratehii v Ukraini: stratehiia yak projekt* [The current state of strategy development in Ukraine: strategy as a project]. Available at : [management.com.ua/strategy/str197](http://management.com.ua/strategy/str197) (accessed 10.09.2020) (in Ukr.).

9. Feshchur, R. V. (2013). *Pryiniattia proektnykh rishen* [Making project decisions]. Lviv, Lvivska politehnika Publ. (in Ukr.).

10. Chykarenko, I. A. (2014). *Proektnyi pidkhid yak odyin iz zasobiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti* [Project approach as one of the means to increase efficiency]. Public Administration and Local Self-Government: Abstracts IV International. Science. Congress, Feb. 26. 2014. Kharkiv, Mahistr Publ., 24–26 (in Ukr.).

11. Romanova, M. V. (2014). *Upravlenye proektamy* [Project management]. Moscow, Forum Publ. (in Rus.).

УДК 658:005.21:005

**О. Л. Горяча,  
Ю. І. Федоренко**

## ЕТАПИ РОЗРОБКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Розглянуто провідні етапи розробки інвестиційної стратегії підприємства.

**Ключові слова:** банкрутство, інвестиції, антикризове управління, моделювання, індикатори впливу, стратегія фокусування, капітал, інвестиційний цикл, вартість.

**Summary.** The leading stages of development of investment strategy of the enterprise are considered.

**Key words:** bankruptcy, investments, crisis management, modeling, impact indicators, focus strategy, capital, investment cycle, cost.

DOI : 10.33783/1977-4167-2020-48-2-28-35

**Постановка проблеми.** Дослідження проблематики інвестиційної діяльності постійно перебуває в полі зору економічних вчень. Така увага пояснюється тим, що інвестиції стосуються потенційної можливості приросту капіталу, тобто визначають процес економічного зростання в цілому. Процес активізації інвестиційної діяльності є одним з найбільш дієвих механізмів розвитку ринкової економіки, пришвидшення технічного прогресу, структурних перетворень національної економіки та покращення показників господарської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Над дослідженням етапів та стадій, методів та інструментів інвестиційної діяльності, над розробленням інвестиційних стратегій працювало чимало вітчизняних і закордонних фахівців-економістів, зокрема, такі: І. Алексєєв, Н. Алферов, Л. Бернштайн, А. Бланк, М. Бондарчук, Ф. Бродель, М. Бублик, А. Бурий, В. Вадвуд, А. Важинський, О. Василенко, С. Давимука, О. Другов, Н. Гавкалова, Р. Енлегер, А. Завербний, Г. Захарчин, А. Капплер, Н. Карачина, О. Карий, О. Касьянова, В. Крендалл, В. Козаченко, Д. Кондратьєв, М. Коротков, І. Копилук, О. Кузьмін, Ю. Кучинський, Л. Ларіонова, О. Лігоненко, Л. Ліпич, О. Макаренко, С. Мартюшева, М. Мельник, О. Мельник, Г. Менш, П. Мешко, О. Носов, Й. Петрович, В. Пилипчук, О. Пирог, Н. Подольчак, Ж. Поплавська, Дж. Райлі, С. Рамазанов, О. Свінцов, С. Ситник, І. Скворцов, Б. Смерека, В. Тельнова, М. Туган-Барановський, В. Туленков, М. Тюріна, А. Уткін, С. Фінк, А. Хрущ, Н. Чухрай, А. Шеметев, Л. Шкварчук, Н. Шпак, А. Штангрет, Й. Шумпетер, Т. Яворська, І. Яремко та інші.

Незважаючи на велику кількість наукових праць, є частина питань, які залишаються постійним об'єктом дискусій, зокрема, результативність інвестиційної стратегії, моделювання антикризової інвестиційної стратегії підприємств з урахуванням можливих ризиків, розроблення варіантів антикризових інвестиційних стратегій, особливості їх впровадження та імплементації.

**Метою статті** є дослідження першорядних етапів розробки інвестиційної стратегії підприємства як елемента антикризового управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективна інвестиційна діяльність здатна вирішити низку проблем, які притаманні країнам з перехідною економікою, зокрема, таких, як незадовільний рівень основних фондів підприємств, застарілі технології, неякісні характеристики організації виробництва, соціальні та екологічні проблеми тощо, та надати можливості для структурних зрушень у народному господарстві. Таким чином, інвестиційна діяльність є основою розвитку підприємств та економіки країни загалом.

Французький економіст П. Массе [1] трактує інвестиції як найзагальніше визначення, яке можна дати актові вкладення капіталу, що зводиться ось до чого: інвестування являє собою акт обміну задоволення сьогоденної потреби на очікуване задоволення її в майбутньому за допомогою інвестованих благ. Близьку думку знаходимо у шведського економіста ХХ ст. К. Еклунда [2], який розуміє інвестиції як те, що відкладають на завтрашній день, щоб мати можливість більше споживати в майбутньому. До речі, він підкреслив необхідність того, що в статистиці інвестицій на-

© О. Л. Горяча, Ю. І. Федоренко, 2020

### **Бібліографія ДСТУ 8302:2015:**

Горяча О. Л., Федоренко Ю. І. Етапи розробки інвестиційної стратегії підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2020. № 2 (48). С. 28–35.

### **References (APA):**

Goryacha, O. L., Fedorenko, Y. I. (2020). *Etapy rozrobky investytsiynoi stratehii pidpriemstva* [Stages of development of the investment strategy of the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (48), 28–35 (in Ukr.).



лежить враховувати не лише матеріальні витрати (на машини, споруди та ін.), але й інвестиції в знання, наукові дослідження та освіту.

А ось Дж. Хансон [3] ототожнює інвестиції з капітальними вкладеннями — інвестиції означають дійсне виробництво капітальних товарів. Інвестиції — це обсяг реального капіталу, виробленого за визначений період часу. Сучасні зарубіжні економісти вважають за потрібне підкреслювати, що інвестиції спрямовуються не тільки на створення прибутку, а й на підвищення ринкової вартості підприємства, що проявляється у зростанні суми вкладеного капіталу. Такої думки дотримується, наприклад, нобелівський лауреат з економіки У. Шарп [4], який розглядає процес інвестування у найширшому розумінні, тобто розстатися з грошми сьогодні, щоб мати більшу їх суму у майбутньому.

Значний інтерес становить здійснена А. Мертенсом [5] спроба систематизувати трактування суті інвестицій, яка враховує погляди, що містяться в трьох різних розділах економічної науки, а саме: у макроекономіці інвестиції розглядаються як частина сукупних витрат, призначених на придбання нових виробничих засобів або приріст оборотних засобів, для фінансових вкладень, на купівлю нового житла тощо, це означає, що інвестиції є частиною ВВП, не спожитою в поточному періоді і здатною забезпечити подальший приріст капіталу; у мікроекономіці інвестиції — це необхідна умова створення нового капіталу будь-якого виду: засоби виробництва, людський капітал, фінансові кошти; у фінансовій теорії інвестиції — це придбання реальних або фінансових активів шляхом здійснення сьогоднішніх затрат для отримання майбутньої вигоди

Усі виокремлені О. Мертенсом аспекти відображає визначення Т. Дорошенка [6]: інвестиції — це грошові, майнові та інтелектуальні цінності, вкладення яких змінює обсяг реальних та фінансових активів, забезпечуючи отримання прибутку (доходу), тобто тільки ті вкладення, метою яких є отримання прибутку (доходу), можна вважати інвестиціями, тому саме за цією ознакою слід відрізняти інвестиції від руху інших коштів.

В сучасних наукових публікаціях інвестиційну діяльність розглядають з двох позицій — у широкому та вузькому розумінні. Широке розуміння передбачає, що інвестиційна діяльність — це завжди діяльність, пов'язана із вкладенням коштів у будь-які об'єкти інвестування з метою одержання прибутку. В Законі «Про інвестиційну діяльність» [7] міститься подібне трактування, тобто інвестиційна діяльність — це сукупність практичних дій держави, юридичних осіб та громадян щодо реалізації інвестиційних вкладень. Вузьке розуміння — власне інвестування, визначається як процес перетворення інвестиційних ресурсів у фінансові або майнові вкладення.

Сенс інвестиційної діяльності, визначений відповідно до особливостей мікро- і макrorівня, відзначається рівнем ефективності використання інвестиційних ресурсів, що своєю чергою залежить від результатів господарської діяльності інвестиційних галузей. Технічний рівень цих галузей, організація виробництва та управління, професіоналізм менеджменту, здатність до засвоєння інновацій найбільше впливають на інвестиційний цикл, терміни окупності і віддачу інвестиційних ресурсів [8].

В роботах як вітчизняних, так і закордонних вчених не досягнуто єдності думок як щодо тлумачення поняття «інвестиційна діяльність», так щодо і особливостей дослідження сутності та динаміки інвестицій. Згідно з міжнародними стандартами фінансової звітності інвестиційна діяльність — це діяльність, пов'язана з витратами на придбання і реалізацію необоротних активів, а також із фінансовими вкладеннями, які не є еквівалентами грошових коштів.

А. В. Череп та І. Г. Рурка [9] розглядають інвестиційну діяльність не тільки як передумову отримання прибутку внаслідок вкладання необхідних майнових та фінансових ресурсів, а також як суттєву складову міжнародного руху капіталу, що є важливим фактором його міграції між країнами і створює можливості прискорювати цю міграцію в одних сферах світового господарства або уповільнювати в інших.

Багато науковців пропонують ототожнювати інвестиційну діяльність з інвестиційним процесом, тобто вважають ці поняття взаємозамінними [10], при цьому зміст поняття «інвестиційний процес» зводять до поняття процесу реалізації інвестиційної діяльності, проте ці поняття скоріше доповнюють один одного, а не є зовсім тотожними.

Інвестиційний процес — це послідовні зміни обсягу і вартості капіталу як наслідок здійснення інвестицій, а інвестиційна діяльність — це діяльність з розроблення та впровадження інвестиційних рішень, спрямованих на відновлення, приріст та збереження обсягу і вартості капіталу [11].

Оскільки інвестиційна діяльність розуміється як сукупність конкретних заходів щодо пошуку потрібних інвестиційних засобів і подальшої їх реалізації, здійснюваних не тільки фізичними та юридичними особами, але і державою, то інвестиційна діяльність — це невід'ємна складова фінансово-економічного управління діяльністю підприємства, що потребує формування системи організаційно-економічних методів і прийомів управління всіма стадіями інвестиційних процесів на всіх рівнях (підприємство, регіон, галузь, національне господарство в цілому).

Інвестиційна діяльність — це сукупність практичних дій фізичних, юридичних осіб і дер-

жави щодо реалізації інвестицій. Інвестиційна діяльність — це складова економічного управління діяльності підприємства, що потребує визначення організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями інвестиційних процесів на рівні підприємства — регіону — галузі — національного господарства в цілому [12].

Інвестиційна діяльність підприємства — це об'єктивний процес, що має свою логіку і розвивається відповідно до властивих йому закономірностей, відіграє важливу роль у господарській діяльності підприємства, оскільки за своєю економічною природою інвестиції являють собою відмову від сьогочасного споживання заради одержання прибутків у майбутньому [13].

Ефективним інструментом у забезпеченні інвестиційної діяльності підприємства в умовах динамічного розвитку національної економіки та суттєвих змін факторів зовнішнього середовища його функціонування може стати інвестиційна стратегія підприємства.

Наводяться практично однакові визначення поняття «інвестиційна стратегія», зокрема: інвестиційна стратегія — система обраних довгострокових цілей і засобів їх досягнення, що реалізуються в інвестиційній діяльності підприємства [14]; інвестиційна стратегія — система довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, які визначені загальними завданнями його розвитку та інвестиційною ідеологією, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення [15]; інвестиційна стратегія — це процес формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення на базі прогнозування умов здійснення цієї діяльності, кон'юнктури інвестиційного ринку як у цілому, так і на окремих його сегментах [16]; інвестиційна стратегія полягає у формуванні системи довготермінових завдань інвестиційної діяльності підприємства і забезпеченні вибору найефективніших шляхів їх досягнення [17]; інвестиційна стратегія — система довгострокових цілей інвестиційної діяльності і набір найбільш ефективних шляхів їх досягнення [18].

Інвестиційна стратегія може бути наведена у виді перспективного плану інвестиційної діяльності підприємства, у якому визначено пріоритетні напрямки здійснення інвестицій, форми інвестування, джерела інвестиційних ресурсів, критерії до відбору інвесторів, а також послідовність етапів забезпечення довгострокових інвестиційних цілей підприємства.

Ефективність розробки інвестиційної стратегії підприємства залежить від певних умов, зокрема динамічності факторів зовнішнього інвестиційного середовища як прямої, так і непрямої дії. Постійна зміна основних зовнішніх факторів,

які впливають на можливості інвестиційної діяльності підприємств, динамічність розвитку технологій, коливання кон'юнктури ринку інвестиційних ресурсів, мінливість інвестиційної політики держави, зміна форм та інструментів регулювання інвестиційної діяльності створюють перешкоди щодо ефективного управління інвестиціями підприємства на основі лише традиційних методів та раніше накопиченого досвіду. Розуміння взаємозв'язку інвестиційної стратегії з іншими найважливішими елементами загальної стратегії розвитку підприємства, такими як: маркетингова стратегія, ринкова стратегія підприємства, фінансова стратегія, рекламна стратегія, дозволяє зробити більш ефективним процес її розробки.

У інвестиційній теорії пропонуються різні підходи до етапів розробки інвестиційної стратегії. Розглядаються такі обов'язкові складові процесу розробки [19]:

- характеристика галузевої приналежності підприємства, його розміру, стадії життєвого циклу;

- визначення періоду формування інвестиційної стратегії залежно від часу, який потрібний для формування стратегії загального розвитку підприємства і який не може бути більшим, ніж період впровадження підтримуючих інвестиційних проєктів;

- оцінювання передбачуваного розвитку національної економіки і кон'юнктури в тих її галузях, з якими пов'язана майбутня інвестиційна діяльність підприємства;

- дослідження параметрів зовнішнього інвестиційного середовища, зокрема, актуальності кон'юнктури ринку інвестицій і прогнозів щодо змін цього ринку та окремих його сегментів, від чого суттєво залежить формування економіко-правових умов інвестиційної діяльності підприємства для теперішнього часу і можливих змін в майбутньому;

- оцінювання сильних і слабких характеристик діяльності підприємства методом управлінського обстеження, який базується на вивченні функціональних зон підприємства, з метою пошуку оптимальних складових інвестиційної стратегії, що дозволяє визначити наявність достатнього потенціалу для застосування нових інвестиційних можливостей;

- використання сучасних моделей і практик розвитку інвестиційного процесу, а саме: маркетингових можливостей диверсифікації інвестиційної діяльності, фінансових алгоритмів формування інвестиційних ресурсів, залучення кваліфікованого персоналу, не виключаючи аутсорсингових послуг, для ефективної розробки і реалізації інвестиційної стратегії;

- розширення та інтенсифікація використання інформаційної технології в процесі форму-

вання альтернативних стратегічних рішень щодо інвестування;

— формування стратегічних цілей інвестування як максимізації його ринкової вартості та підвищення рівня добробуту власників підприємства, з урахуванням вимог до оптимізації складу інвестиційних ресурсів та особливостей майбутнього розвитку підприємства, у тому числі можливих інвестиційних ризиків у процесі здійснення господарської діяльності;

— вибір стратегічних альтернатив, напрямків та форм інвестиційної діяльності, що передбачає пошук альтернативних рішень щодо досягнення заданих стратегічних інвестиційних цілей з позицій зовнішніх загроз та можливостей і внутрішнього інвестиційного потенціалу, причому такий пошук слід здійснювати в регіональному і галузевому розрізах, враховуючи особливості інвестиційних стратегічних об'єктів та специфіку реальних і фінансових інвестицій;

— визначення напрямків формування стратегічних інвестиційних ресурсів на підставі прогнозування їх необхідного обсягу з урахуванням можливостей і форм реального та фінансового інвестування і диференціювання за етапами стратегічного періоду;

— оптимізація структур інвестиційних джерел, виходячи із необхідності забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку;

— інтеграція цілей і напрямків інвестиційної діяльності з інвестиційною ідеологією, механізмами її реалізації, враховуючи найважливіші аспекти інвестиційної стратегії на окремих етапах її здійснення для досягнення головної стратегічної цілі;

— розроблення системи організаційно-економічних заходів для реалізації інвестиційної стратегії, у тому числі, впровадження нових організаційних структур, здатних кваліфіковано забезпечити створення інвестиційної стратегії та управління нею, формування «центрів інвестицій» різних типів, систем поточного та стратегічного інвестиційного контролінгу, впровадження нової «інвестиційної культури»;

— оцінювання майбутньої результативності інвестиційної стратегії як завершальний етап процесу її розроблення, який має здійснюватись із залученням масиву спеціальних формалізованих (кількісних) і неформалізованих (сутнісних) критеріїв, які встановлюються підприємством.

Проаналізувавши сучасні підходи до процесу формування та впровадження інвестиційної стратегії, пропонуємо розглянути такі його етапи (див. рис. 1).

1. Визначення місії підприємства: встановлення місії суб'єкта господарювання як ключового стрижня стратегії планування, що формує як основу ефективного поточного функціонування

підприємства, так і його перспективну діяльність; змістом місії є інформація, що характеризує призначення організації, її цільові орієнтири, засоби та наявні конкурентні переваги, потрібні для досягнення «своєї мрії» або виконання свого соціального призначення [20].

2. Формування цілей підприємства: встановлення бажаних параметрів найбільш прийнятнього стану підприємства на фіксований момент часу або за певний його проміжок у процесі розвитку з урахуванням динаміки зовнішнього економічного середовища та потенціалу підприємства [21].

3. Аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища: визначення тих критично важливих складових зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливатимуть на досягнення цілей підприємства, зокрема, оцінювання видів та рівня можливого ризику.

4. Визначення цілей інвестиційної діяльності підприємства: цілі інвестиційної стратегії можуть бути різними, зокрема — отримання прибутку, збереження чи прирост капіталу, оновлення основних фондів підприємства, підтримка ліквідності підприємства, запобігання ризику банкрутства та ін.

5. Розробка варіантів інвестиційної стратегії: передбачає розробку кількох альтернативних варіантів стратегій з урахуванням можливого ризику для забезпечення максимального ефекту та досягнення поставлених цілей.

6. Узгодження інвестиційних стратегій з іншими елементами загальної стратегії розвитку підприємства: передбачає встановлення взаємозв'язків з такими елементами, як: маркетингова стратегія, ринкова стратегія підприємства, фінансова стратегія, рекламна стратегія та ін.

7. Конкретизація інвестиційних стратегій: передбачає уточнення даних та врахування тривалості певної інвестиційної стратегії.

8. Формування альтернативних напрямків розвитку: цей пункт передбачається у випадку, коли ні одна з наведених стратегій не в змозі забезпечити цілі, які були поставлені перед нею.

9. Вибір інвестиційної стратегії: передбачає вибір не тільки найменш затратної, але й найменш ризикованої та найбільш ефективної інвестиційної стратегії.

10. Реалізація інвестиційної стратегії: передбачає виконання усіх поставлених завдань та досягнення сформованих цілей.

11. Оцінка ефективності інвестиційної стратегії: передбачає зіставлення фактичних показників з плановими.

Процес розробки інвестиційної стратегії передбачає детальне аналізування організаційних, фінансово-економічних, культурологічних та інших параметрів, що характеризують напрями, можливості або перешкоди розвитку інвестицій-

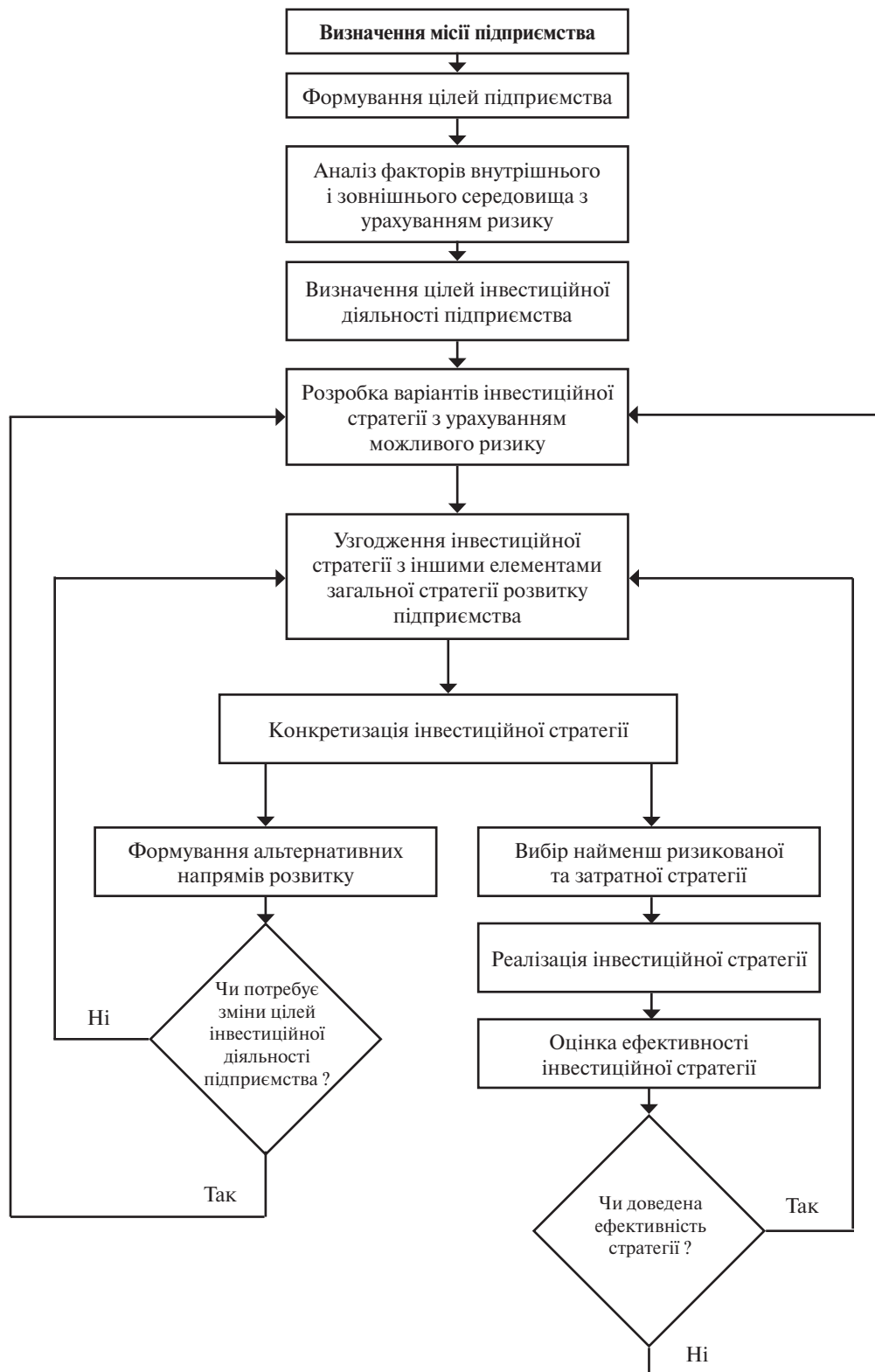


Рис. 1. Систематичність процесу вибору інвестиційної стратегії [21]

ної діяльності підприємства: рівень стратегічного мислення власників та інвестиційних менеджерів підприємства, рівень знань інвестиційних менеджерів про теперішній стан і майбутню динаміку найважливіших характеристик зовнішнього інвестиційного середовища; наявні перспективи формування інвестиційних ресурсів підприємства, їх антиінфляційний захист; відповідність інвестиційної активності персоналу і управлінських служб підприємства вимогам його розвитку; рівень використання інвестиційного потенціалу; наявність у підприємства цілісної стратегічної концепції інвестиційної діяльності у виді місії, цілей, взаємозв'язку із загальною стратегією підприємства.

ства, їх антиінфляційний захист; відповідність інвестиційної активності персоналу і управлінських служб підприємства вимогам його розвитку; рівень використання інвестиційного потенціалу; наявність у підприємства цілісної стратегічної концепції інвестиційної діяльності у виді місії, цілей, взаємозв'язку із загальною стратегією підприємства.



приємства, системою стратегічних нормативів розвитку та її структурованістю в розрізі окремих підрозділів; ефективність діючих на підприємстві систем аналізування, планування і контролю інвестиційної діяльності, їх спрямованість на вирішення стратегічних завдань; відповідність управлінської структури управління інвестиційною діяльністю підприємства завданням його перспективного розвитку, техніко-технологічній, фінансово-економічній та організаційній характеристикам підприємства.

Розробка інвестиційної стратегії відіграє велику роль у забезпеченні ефективного розвитку підприємства і дозволяє вирішити певні завдання (рис. 2).

Наведені завдання в окремих блоках (від 1 до 9) кореспондуються з інформацією, наведеною в кожному з етапів вибору інвестиційної стратегії, розширюють і деталізують її.

Так, блок 1 містить інформацію, яка деталізує важливість узгодження інвестиційної стратегії з місією і цілями майбутнього економічного і соціального розвитку підприємства; блок 2 характеризує напрями аналітичної роботи як передумови розробки ефективної інвестиційної стратегії; в блоках 3 та 6 розшифровується необхідність взаємозв'язку інвестиційної стратегії зі стратегією розвитку підприємства в цілому; в блоці 4 — оцінка можливого впливу інвестиційної стратегії на конкурентоспроможність підприємства; в бло-



Рис. 2. Завдання, які дозволяє вирішити інвестиційна стратегія [22]

ках 5 та 7 наведена інформація щодо важливості розробки альтернативних варіантів стратегії, які обумовлюють можливість протистояти майбутнім провокативним змінам зовнішніх чинників; а інформація в блоках 8 та 9 характеризує вимоги до ефективного вибору належного варіанту інвестиційної стратегії.

Особливе місце при реалізації як стратегічних, так і тактичних антикризових інвестиційних рішень для підприємства займає врахування рівня інвестиційного ризику. Інвестиційний ризик особливо збільшується в періоди макроекономічних зрушень, зокрема, коливань ринкових попиту та пропозиції, банківських облікових ставок, темпів інфляції тощо. Практично всі основні інвести-

ційні рішення тією або іншою мірою впливають на можливість появи ризикованих ситуацій. У першу чергу це пов'язано з вибором форм та систем інвестиційної діяльності, пошуком джерел і напрямків вкладання інвестиційних ресурсів, шляхів реформування економіко-виробничої діяльності підприємства, впровадженню нових організаційних структур управління ІД тощо. Велике значення має професіоналізм інвестиційних менеджерів у процесі розробки і реалізації інвестиційної стратегії, оскільки саме від них залежить як своєчасність передбачення ризикованих ситуацій, так і ефективне використання арсеналу спеціальних заходів для уникнення ризику або зменшення його наслідків. Як і б спеціалісти

не залучалися до розробки окремих параметрів інвестиційної стратегії підприємства, її системну реалізацію повинні забезпечувати спеціально підготовлені фахівці — інвестиційні менеджери, які мають володіти основними принципами антикризового управління, навичками управління реальними інвестиційними проектами і фінансовими потоками та методами контролінгу господарської діяльності.

**Висновки.** Розробка інвестиційної стратегії напряму пов'язана із успіхом та ефективним розвитком організації. Вона визначає механізми забезпечення інвестиційних цілей, дозволяє оцінити інвестиційні можливості організації, виявляє наявність власних джерел фінансування, визначає можливість реалізації нових інвестиційних проектів. Розробка інвестиційної стратегії підприємства допомагає визначити її конкурентні переваги. Дослідження теоретичних та методичних аспектів інвестиційної стратегії свідчать, що впровадження її реалізації на практиці призводить до підвищення ефективності і сприяє розвитку підприємства.

#### Література

1. Массе П. Критерии и методы оптимального определения капиталовложения. М. : Экономика, 1971. 270 с.
2. Эклунд К. Эффективная экономика. Шведская модель. М. Экономика, 1991. 350 с.
3. Хансон Дж. А., Хонохана П., Маджони Дж. Глобализация и национальные финансовые системы. М. : Весь мир, 2005. 320 с.
4. Шарп У. Ф., Александер Г. Дж., Бэйли Д. В. Инвестиции. М. : Инфра-М, 1999. 1028 с.
5. Мертенс А. В. Инвестиции : курс лекций по современной финансовой теории. К. : Киевское инвестиционное агентство, 1997. 416 с.
6. Дорошенко Т. В. Сутність інвестицій як економічної категорії. *Фінанси України*. 2000. № 11. С. 114—118.
7. Верховна Рада України. Закон України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-XII від 18.12.2017 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.
8. Федоренко В. Г. (2003). Шляхи підвищення ефективності інвестицій в Україні. К. : Науковий світ, 724 с.
9. Череп А. В., Рурка Г. І. Інвестиційна діяльність в Україні: стан та шляхи її активізації. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво : науково-виробничий журнал*. 2011. № 3. С. 48—52.
10. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність. К. : ЦУЛ, 2009. 672 с.
11. Підхомний О. М. Управління інвестиційними процесами на фінансових ринках. К. : Кондор, 2003. 184 с.

12. Гриньова В. М., Коюда В. О., Лепейко Т. І., Коюда О. П. Інвестування. К. : Знання, 2008. 456 с.

13. Мойсеєнко І. П. Інвестування. К. : Знання, 2006. 490 с.

14. Федоренко В. Г. Інвестиційний менеджмент. К. : МАУП, 2009. 184 с.

15. Козаченко Г. В. Управління інвестиціями на підприємстві. К. : Лібра, 2010. 368 с.

16. Хрущ Н. А. Інвестиційна діяльність: сучасні стратегії і технології. Хмельницький : ХНУ, 2010. 309 с.

17. Мешко Н. П., Солонська Є. О. Інвестиційна складова стратегії розвитку підприємств в умовах кризи. К. : ЦУЛ, 2008. 345 с.

18. Череп А. В. Інвестознавство. К. : Кондор, 2006. 398 с.

19. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент. К. : Эльга-Н ; Ника-Центр, 2009. 448 с.

20. Передало Х. С. Процес розробки місії підприємства: проблеми та етапи реалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2006. Вип. 23. С. 220—226.

21. Тимошук М. Р., Кузьмін О. Є., Фещур Р. В., Шуляр Р. В., Подольчак Н. Ю., Олексів І. Б. Планування соціально-економічного розвитку підприємств. К. : УБС НБУ, 2007. 449 с.

22. Відоменко І. О., Кривша Є. В. Сучасні підходи до розробки інвестиційної стратегії підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 2. С. 8—13. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2010\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2010_2_3).

#### References

1. Masse, P., (1971). *Kriterii i metody optimal'nogo opredeleniya kapitalovlozheniya* [Criteria and methods for optimal determination of investment]. Moscow, Ekonomika Publ., 270 p. (in Russ.).
2. Eklund, K., (1991). *Effektivnaya ekonomika. Shvedskaya model'* [Effective economics. Swedish model]. Moscow, Ekonomika Publ., 350 p. (in Russ.).
3. Hanson, J.A., Honohana, P., Magnoni J. (eds) (2005). *Globalizatsiya i natsional'nyye finansovyye sistemy* [Globalization and National Financial Systems]. Ves' mir Publ., 320 p.
4. Sharp, U. F., Aleksander, G. Dzh., Beyli, D. V. (1999.) *Investitsii* [Investments]. M. : Infra-M Publ., 1028 s. (in Russ.).
5. Mertens, A. V. (1997). *Investitsii: kurs lektsiy po sovremennoy finansovoy teorii* [Investments: a course of lectures on modern financial theory]. Kiyev, Kiev Investment Agency Publ., 416 p.
6. Doroshenko, T. V. (2000). *Sutnist investytsiy yak ekonomichnoi katehorii* [The essence of investment as an economic category]. *Finansy Ukrainy*, 11, 114—118.
7. Verkhovna Rada of Ukraine (2017). *Zakon Ukrainy «Pro Investytsiynu diialnist» № 1560-XII vid*

18.12.2017 r. [Law of Ukraine «On Investment Activity» № 1560-XII of 18.12.2017. Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.

8. Fedorenko, V. H. (2003). *Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti investytsiy v Ukrayini* [Ways to increase the efficiency of investment in Ukraine]. Kyiv, Naukovyy svit Publ., 724 p.

9. Cherep, A. V., Rurka, H. I. (2011). *Investytsiina diialnist v Ukraini: stan ta shliakhy yii aktyvizatsii* [Investment activity in Ukraine: the state and ways of its activation]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, 3, 48–52.

10. Mayorova, T. V. (2009). *Investytsiina diialnist* [Investment activity]. Kyiv, TSUL Publ., 672 p.

11. Pidkhomnyy, O. M. (2003). *Upravlinnya investytsiynymy protsesamy na finansovykh rynkakh* [Management of investment processes in financial markets]. Kyiv, Kondor Publ., 184 p.

12. Hrynova, V. M., Koiuda, V. O., Lepeiko, T. I., Koiuda, O. P. (2008). *Investuvannya* [Investing]. Kyiv, Znannya Publ., 456 p.

13. Moyseyenko, I. P. (2006). *Investuvannya* [Investing]. Kyiv, Znannya Publ., 490 p.

14. Fedorenko, V. H. (2009). *Investytsiynyy menedzhment* [Investment management]. Kyiv, MAUP Publ., 184 p.

15. Kozachenko, H. V. (2010). *Upravlinnya investytsiyamy na pidpryyemstvi* [Investment management in the enterprise]. Kyiv, Libra Publ., 368 p.

16. Khrushch, N. A. (2010). *Investytsiina diialnist: suchasni stratehii i tekhnolohii* [Investment activity: modern strategies and technologies]. Khmelnytskyi, KHNU Publ., 309 p.

17. Meshko, N. P., Solonska, Ye. O. (2008). *Investytsiyna skladova stratehiyi rozvytku pidpryyemstv v umovakh kryzy* [Investment component of enterprise development strategy in a crisis]. Kyiv, TSUL Publ., 345 p.

18. Cherep, A. V. (2006). *Investoznavstvo* [Investment Studies]. Kyiv, Kondor Publ., 398 p.

19. Blank, I. A. (2009). *Investitsionnyy menedzhment* [Investment management]. Kyiv, Nika-Tsentr Publ., 448 p.

20. Peredalo, KH. S. (2006). *Protses rozrobky misiyyi pidpryyemstva: problemy ta etapy realizatsiyi* [The process of developing the mission of the enterprise: problems and stages of implementation]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 23, 220–226.

21. Tymoshchuk, M. R., Kuzmin, O. Ie., Feshchur, R. V., Shuliar, R. V. & oth. (2007). *Planuvannya sotsialno-ekonomichnoho rozvytku pidpryyemstv* [Planning of socio-economic development of enterprises]. Kyiv, UBS NBU Publ., 449 p.

22. Vidomenko, I. O. (2010) *Suchasni pidkhody do rozrobky investytsiynoyi stratehiyi pidpryyemstv* [Modern approaches to the development of investment strategy of enterprises]. *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti*, 2, 8–13. Available at : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2010\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2010_2_3).

## АНАЛІЗ СУЧАСНИХ КЛАСИФІКАЦІЙ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

**Анотація.** У статті здійснено комплексний теоретичний аналіз сучасних класифікацій закладів ресторанного господарства. На основі дослідження вітчизняної наукової літератури та правових джерел встановлено два основні аспекти класифікації закладів ресторанного господарства — нормативно-правовий і науково-дослідницький та здійснено їх ґрунтовний аналіз. Досліджено підходи щодо класифікації закладів громадського харчування, які пропонуються іноземними фахівцями та дослідниками ресторанної справи.

**Ключові слова:** заклад ресторанного господарства, класифікація, ресторан, критерій, тип, клас.

**Summary.** The complex theoretical analysis of the modern classifications of the institutions of the restaurant industry has been realized in the article. Two main aspects of the classification of the institutions of the restaurant industry such as the normative-legal and the scientifically-research have been installed based on the research of the domestic scientific literature and the legal sources, and their detailed analysis has been carried out. The approaches for the classification of the institution of the catering establishments offered by the foreign specialists and the researchers of the restaurant business have been researched.

**Key words:** institutions of restaurant industry, classification, restaurant, criterion, type, class.

DOI : 10.33783/1977-4167-2020-48-2-36-40

**Постановка проблеми.** В сучасній складній економічній ситуації, яка склалася в Україні, розвиток ресторанного господарства викликає особливий науково-теоретичний та практичний інтерес, адже ця галузь народного господарства є невід'ємною частиною життя населення і кожної людини зокрема. На жаль, від пандемії коронавірусу разом із туристичною сферою суттєво постраждали і підприємства ресторанного господарства (ресторани, бари, кафе та ін.). Таке існування ресторанного господарства у посткоронавірусному українському суспільстві обумовлює необхідність пошуку у вітчизняній науці нових моделей, інновацій та підходів до їхньої класифікації, які сприятимуть підвищенню їх конкурентоспроможності, допоможуть краще пристосуватися до сучасних умов та викликів, які виникають у сфері послуг України [1, с. 36].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти щодо класифікації закладів ресторанного господарства висвітлено у працях таких іноземних та вітчизняних науковців: Дж. Р. Уокера, Р. К. Мілла, В. В. Архіпова, А. А. Мазаракі, А. П. Грінько, О. О. Кваши та інших.

Незважаючи на значний науковий доробок стосовно типологізації закладів ресторанного господарства, все одно серед науковців не було досягнуто єдиного узгодженого (стандартного) підходу щодо визначення критеріїв до їх класифікації, що свідчить про актуальність теми статті.

**Мета статті** — полягає у ґрунтовному та всебічному дослідженні сучасних класифікацій закладів ресторанного господарства в посткоронавірусних умовах розвитку сфери послуг України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідно відмітити, що наше наукове дослідження характеризується своєю складністю, адже в теперішній час не існує єдиної класифікації закладів ресторанного господарства у світі. Кожна держава розробляє, затверджує й оприлюднює свої стандарти та критерії, на основі яких відбувається класифікація підприємств ресторанного господарства.

Ґрунтовний та комплексний аналіз вітчизняної наукової літератури і нормативно-правових джерел дає підстави виокремити два основні аспекти класифікації закладів ресторанного господарства — нормативно-правовий та науково-дослідницький [1, с. 36].

Детальна класифікація вітчизняних підприємств ресторанного господарства наведена у таких нормативно-правових документах України: Державний стандарт України 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» та Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства» (табл. 1).

Слід зазначити, що в стандарті показано типологію закладів ресторанного господарства і надано

© Ю. Ю. Гурбик, 2020

### **Бібліографія ДСТУ 8302:2015:**

Гурбик Ю. Ю. Аналіз сучасних класифікацій закладів ресторанного господарства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 2 (48). С. 36–40.

### **References (APA):**

Gurbik, Yu. Yu. (2020). *Analiz suchasnykh klasyfikatsii zakladiv restorannoho hospodarstva* [Analysis of modern classifications of restaurant establishments]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (48), 36–40 (in Ukr.).



**Класифікація закладів ресторанного господарства в нормативно-правових документах України  
(складено автором за даними [2; 3])**

ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»	
Критерій	Типи та класи
Продаж їжі і напоїв, як правило, призначених для споживання на місці з показом розважальних вистав або без них.	1.1 ресторан 1.1.1 ресторан-бар 1.2 кафе 1.2.1 кав'ярня 1.2.2 кафе-бар 1.2.3 кафе-пекарня 1.2.4 чайний салон 1.3 кафетерій 1.4 закусочна; шинок
Продаж напоїв і страв до них, як правило, призначених для споживання на місці, з показом розважальних вистав або без них.	2.1 бар 2.1.1 нічний клуб 2.1.2 пивна зала
Продаж їжі і напоїв для споживачів, об'єднаних за професійними ознаками.	3.1 їдальня 3.2 буфет
Постачання їжі, приготованої централізовано, для споживання в інших місцях.	4.1 фабрика-заготівельня 4.2 фабрика-кухня 4.3 домашня кухня 4.4 ресторан за спеціальними замовленнями (catering).
За ступенем комфорту, рівнем обслуговування і обсягом надаваних послуг	люкс; вищий; перший.
Наказ «Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства»	
Критерій	Типи та класи
За сукупністю загальних характерних ознак виробничо-торгівельної діяльності закладу ресторанного господарства.	фабрики-кухні; фабрики заготівельні; ресторани; бари; кафе; їдальні; закусочні; буфети; магазини кулінарних виробів; кафетерії.
За сукупністю відмінних ознак закладу ресторанного господарства певного типу, яка характеризує рівень вимог до продукції власного виробництва і закуплених товарів, умов їх споживання, організації обслуговування та дозвілля споживачів.	перший; вищий; люкс.

сутнісну та змістовну характеристику кожному типу які наведені в табл. 1. Також в цьому галузевому стандарті в додатку В наведено різновиди закладів ресторанного господарства, які містяться у Міжнародному стандарті галузевої класифікації видів економічної діяльності (ISIC) ООН (код 5520):

— ресторан на замовлення (carry-out restaurants) — різновид ресторану, що в якості основної послуги пропонує продаж виробленої ним продукції на винос;

— ресторан-їдальня (commissary restaurants) — різновид ресторану, що організує харчування працівників у організаціях;

— вагон-ресторан — різновид ресторану, що організує харчування споживачів послуг залізничних компаній та інших організацій пасажирського транспорту;

— пивні садки (brasseries; beer gardens) — різновид бару, що продає і організує споживання різноманітного асортименту пива і має озеленену торговельну залу;

— пивна (pub) — різновид бару, що продає і організує споживання алкогольних або безалкогольних напоїв;

— пивоварний бар (brew pub) — різновид бару, у якому варять, продають і організують споживання пива на місці;

— бар-закусочна (snack bar) — різновид бару зі спеціалізацією за асортиментом на закусках та сандвічах (закритих бутербродах);

— бар (ресторан) напоїв за спеціальними замовленнями (bartending) — різновид бару (ресторану) за спеціальними замовленнями, в обслуговуванні якого задіяні бармени, що організують споживання напоїв;

— бістро (bistrot; eating places) — різновид закладу ресторанного господарства швидкого обслуговування, що продає і організує споживання їжі і (або) напоїв;

— таверна — різновид кафе із асортиментом страв інших країн, відмінною ознакою якого є широкий асортимент алкогольних напоїв [2].

Необхідно відмітити, що в цьому Міжнародному стандарті «у сфері ресторанного господарства розрізняють понад 100 різновидів підприємств (закладів)» [3, с. 453].

Також хочемо зазначити, що на класи (люкс, вищий, перший) поділяють тільки два типи за-

кладів ресторанного господарства — ресторани та бари.

Вітчизняний дослідник В. В. Архипов зазначає, що підприємства ресторанного господарства класифікуються залежно від характеру виробництва, асортименту продукції, що випускається, обсягу і видів послуг, що надаються, [5, с. 16].

Також, на мій погляд, він зробив розширену класифікацію закладів ресторанного господарства, в якій, окрім зазначених вище критеріїв, викремлює й інші (табл. 2).

Розгалужену класифікацію закладів ресторанного господарства пропонує й український вчений А. А. Мазаракі (табл. 3.)

Таблиця 2

**Класифікація закладів ресторанного господарства за В. В. Архиповим (складено автором за даними [5, с. 16])**

Критерій	Види
За характером виробництва	заготівельні; доготовельні; підприємства з повним циклом виробництва.
За асортиментом продукції, що випускається	універсальні; спеціалізовані; вузькоспеціалізовані.
Залежно від сукупності окремих ознак, що характеризують якість і обсяг послуг, що надаються, рівень і якість обслуговування	люкс; вищий; перший.
Залежно від часу функціонування підприємства	постійно діючі; сезонні.
Залежно від місця функціонування підприємства	стаціонарні; пересувні.
Залежно від обслуговуваного контингенту підприємства	загальнодоступні; підприємства ресторанного господарства при виробничих підприємствах, установах і навчальних закладах.
Як суб'єкти інфраструктури ринку	ресторанні мережі (мережеві); незалежні
За інтер'єром залів	історичні (ампір, класицизм, неокласицизм, бароко, рококо, готичний); модерн; мінімалізм; хай-тек; етнічні стилі (кантрі, японський, еко-стиль).

Таблиця 3

**Класифікація закладів ресторанного господарства за А. А. Мазаракі (складено автором за даними [4, с. 16–19])**

Критерій	Стисла характеристика
За видами економічної діяльності	— заклади, які здійснюють продаж їжі та напоїв, як правило, призначених для споживання на місці, з показом розважальних вистав або без них; — заклади, які здійснюють продаж напоїв та обмеженого асортименту страв до них, як правило, призначених для споживання на місці, з показом розважальних вистав або без них; — заклади, в яких здійснюється продаж їжі та напоїв, переважно за зниженими цінами, для споживачів, об'єднаних за професійними ознаками; — заклади, які постачають їжу, приготувану централізовано, для споживання в інших місцях.
За торговельною ознакою	— заклади, що продають продукцію і організовують її споживання в торговельному залі (ресторани, бари, кафе тощо); — заклади, що продають продукцію для споживання поза межами торговельного залу (фабрика-заготівельня, фабрика-кухня, домашня кухня тощо).
За потужністю	Характеризуються кількістю місць або обсягом продукції, що виробляється. Типовими проектами передбачено будівництво їдальні на 50, 100, 150, 200, 300, 400, 500 і більше місць; ресторанів — на 100, 150, 200, 400, 500 місць; комплексних підприємств, які розміщені у житловому районі, на 150 та 200 місць, у зоні міського поселення — 300, 400, 500 місць; фабрики-заготівельні з потужністю виробництва 15, 25, 40 тонн тощо.
За виробничою ознакою	Заклади ресторанного господарства поділяються на такі, що мають власне виробництво, і такі, що не мають його.
За ознакою комплексу продукції та послуг	Розрізняють заклади основного типу, спеціалізовані, комбіновані, комплексні.
За сезонністю	Розрізняють постійно діючі заклади ресторанного господарства, які працюють цілий рік, та сезонні, які працюють у весняно-літній період.
За характером контингенту, який обслуговується	— загальнодоступний заклад ресторанного господарства, продукцію та послуги в якому може одержати будь-який споживач; — закритий заклад ресторанного господарства, продукцію та послуги в якому може одержати певний контингент споживачів за місцем роботи, служби чи навчання; — заклади ресторанного господарства, які обслуговують певний контингент споживачів: мешканців готелів, мотелів, глядачів і відвідувачів спортивних установ, глядачів у закладах культури та мистецтва, пасажирів на вокзалах, пристанях, в аеропортах.

Критерій	Стисла характеристика
Залежно від застосовуваного в них методу обслуговування.	Ресторани можна поділити на дві групи: з обслуговуванням офіціантами та самообслуговуванням. До першої групи увійшли загальнодоступні ресторани класу «люкс» та «вишого», до другої — ресторани при службових закладах для організації сніданків, обідів, вечерь.

Отже, процес класифікацій закладів ресторанного господарства не стоїть у вітчизняній науці на місці, українські дослідники А. П. Гринько, О. О. Кваша наводять 12 класифікаційних ознак закладів ресторанного господарства, що свідчить про те, що з розвитком наукового прогресу збільшується і кількість різноманітних видів закладів ресторанного господарства [6, с. 20].

Аналіз наукових праць іноземних фахівців та вчених у ресторанній справі дає підстави стверджувати, що і за кордоном не існує єдиного підходу щодо класифікації закладів ресторанного господарства (табл. 4).

До речі, американський дослідник Дж. Р. Уокер відмічає, «що єдиної, прийнятої усіма класифікації ресторанів не існує, напевно, тому, що цей бізнес постійно розвивається. Однак всі експерти погоджуються, що ресторани можна розділити на дві великі категорії: незалежні (independent) і мережеві (chain). Існують й інші класифікації, зокрема, повносервісні, ресторани швидкого обслуговування, ресторани, що спеціалізуються на обідах, ресторани для особливих випадків. При використанні різних класифікацій деякі ресторани можна віднести відразу до двох категорій» [7, с. 280].

Таблиця 4

**Сучасні закордонні класифікації закладів ресторанного господарства  
(складено автором за даними [7, с. 281–291, с. 302; 8, с. 8–9])**

Автор	Класифікація
Дж. Р. Уокер	1 підхід: 1.1. Ресторани з повним комплексом обслуговування: — ресторан з відмінною кухнею; — тематичні ресторани; — ресторани знаменитостей; — стейк-хауси. 1.2. Ресторани повсякденного відвідування і обідні ресторани — ресторани повсякденного відвідування; — сімейні ресторани; — етнічні ресторани. 1.3. Ресторани швидкого обслуговування (швидкого харчування). 2 підхід: — високої кухні; — спеціалізовані; — мережеві.
Р. К. Мілл	торгові автомати; заклади фастфуда (швидкого харчування); кафетерії; кафе (або недорогий ресторан); сімейні ресторани; повносервісні обідні ресторани; ресторани високої кухні.

**Висновки.** Отже, тематика цього наукового дослідження характеризується своєю складністю та проблемністю, адже на сьогодні не існує єдиної міжнародної класифікації закладів ресторанного господарства. По суті кожна країна може сама встановлювати критерії, на основі яких здійснюється класифікації підприємств у ресторанній сфері. Також слід відмітити, що процес класифікації закладів ресторанного господарства перебуває у постійній динаміці, адже ресторанний бізнес характеризується своєю різнобічністю щодо надання послуг, а тому збільшується і кількість різноманітних видів закладів ресторанного господарства. Це призводить до того, що з'являються все нові ознаки та критерії стосовно їхньої класифікації та типологізації. Так, окрім розглянутих у статті критеріїв, на мій погляд, можна виокремити й інші.

Наприклад, організаційно-правовий критерій (на основі якого заклади ресторанного господарства можуть бути організовані як товариства, приватні підприємства, фізична особа-підприємець тощо), залежно від форм власності (приватні, державні, комунальні чи змішаної форми власності заклади ресторанного господарства).

Таким чином, ця проблематика потребує свого подальшого наукового дослідження українськими вченими, для того щоб розробити оптимальну класифікацію, яка б відображала та враховувала сучасний стан підприємств ресторанного господарства в Україні.

#### Література

1. Гурбик Ю. Ю., Долгих А. С. Класифікація закладів ресторанного господарства в україн-

ській науці. *Science, research, development. Economy. Management. State and Law: міжнародна науково-практична конференція (Баку, 29.04.2020 р. — 30.04.2020 р.)*. Баку, 2020. № 28. С. 36–38.

2. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. Київ, 2004. 18 с. URL : [http://ksv.do.am/GOST/DSTY\\_ALL/DSTY2/dsty\\_4281-2004.pdf](http://ksv.do.am/GOST/DSTY_ALL/DSTY2/dsty_4281-2004.pdf) (дата звернення 14 липня 2020 р.)

3. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства : Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 р. № 219 / Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z\\_0680-02#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z_0680-02#Text) (дата звернення 16 липня 2020 р.)

4. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник / за ред. П'ятницької Н. О. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 584 с.

5. Архипов В. В. Організація ресторанного господарства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 280 с.

6. Грінько А. П., Кваша О. О. Теоретичні та обліково-економічні аспекти формування інформації про витрати, доходи та фінансові результати на підприємствах ресторанного господарства : монографія. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2016. 290 с.

7. Уокер Джон Р. Введение в гостеприимство. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 736 с.

8. Милл Р. К. Управление рестораном : учебник. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. 535 с.

#### References

1. Hurbyk, Yu. Yu., Dolhykh, A. S. (2020). *Klasyfikatsiia zakladiv restorannoho hospodarstva v ukrainskii nautsi* [Classification of restaurants in

Ukrainian science]. *Science, research, development. Economy. Management. State and Law: international scientific-practical conference (Baku, 29.04–30.04, 2020)*, 28, 36–38 (in Ukr.).

2. DSTU 4281:2004. *Zaklady restorannoho hospodarstva. Klasyfikatsiia* [Restaurants. Classification]. Available at : [http://ksv.do.am/GOST/DSTY\\_ALL/DSTY2/dsty\\_4281-2004.pdf](http://ksv.do.am/GOST/DSTY_ALL/DSTY2/dsty_4281-2004.pdf) (accessed 14 lypnia 2020) (in Ukr.).

3. Ministry of Economy and European Integration of Ukraine (2002). *Pro zatverdzhennia Pravyt roboty zakladiv (pidpriemstv) restorannoho hospodarstva: Nakaz Ministerstva ekonomiky ta z pytan yevropeiskoi intehtatsii Ukrainy vid 24.07.2002 r. № 219*. Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02#Text> (accessed 16 lypnia 2020) (in Ukr.).

4. Piatnytska, N. O. (ed.) (2014). *Orhanizatsiia obsluhovuvannia u zakladakh restorannoho hospodarstva* [Organization of service in the restaurant owner]. Kyiv, Tsentr uchbovoi literatury Publ. (in Ukr.).

5. Arkhipov, V. V. (2019). *Orhanizatsiia restorannoho hospodarstva* [Organization of restaurant business]. Kyiv, Tsentr uchbovoi literatury Publ. (in Ukr.).

6. Hrinko, A. P., Kvasha, O. O. (2016). *Teoretychni ta oblikovo-ekonomichni aspekty formuvannia informatsii pro vytraty, dokhody ta finansovi rezultaty na pidpriemstvakh restorannoho hospodarstva* [Theoretical and accounting and economic aspects of the formation of information about costs, revenues and financial results at the enterprises of the restaurant industry]. Kharkiv, Ivanchenko I. S. Publ. (in Ukr.).

7. Uoker, Dzhon R. (2015). *Vvedenie v gostepriimstvo* [Introduction to hospitality]. Moscow, YUNITI-DANA Publ. (in Rus.).

8. Mill, R. K. (2018). *Upravlenie restoranom* [Restaurant management]. Moscow, YUNITI-DANA Publ. (in Rus.).



## ФОРМУВАННЯ ТА РОЛЬ БІЗНЕСОВИХ МЕРЕЖ В АГРОПРОДОВОЛЬЧОМУ СЕКТОРІ

**Анотація.** Проаналізовано економічний стан агропродовольчого сектору України. Виокремлено проблеми зміцнення співпраці в агропродовольчому секторі, розглянуто чинники, які традиційно впливають на процес розвитку співпраці в аграрному секторі та формування і роль ефективних бізнесових мереж. Обґрунтовано конкурентну потужність і цінність бізнесових мереж в різних секторах економіки, особливо територіально обкреслених, тобто кластерів.

**Ключові слова:** агропромисловий сектор, кластер, кластерні формування, бізнес-структури, бізнесові мережі, глобалізація, агропродовольчий кластер.

**Summary.** Economic position is analysed agrofood to the sector of Ukraine. The problems of strengthening of collaboration are distinguished in an agrofood sector, considered factors that traditionally influence on the process of development of collaboration in an agrarian sector and to forming and role of effective business networks. Competition power and value of business networks are reasonable in the different sectors of economy, especially territorial outlined, id est clusters.

**Key words:** agroindustrial sector, cluster, cluster forming, businesses, business networks, globalization, agrofood cluster.

DOI : 10.33783/1977-4167-2020-48-2-41-46

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі економічного розвитку агропромисловий сектор України є однією з найважливіших ланок економічних систем більшості країн світу з ринковою економікою. В умовах ринкового середовища, для якого характерні коливання макроекономічних показників у країні та періодичні фінансові кризи, вітчизняні формування знаходяться в постійному пошуку нових форм організації своєї виробничої та комерційної діяльності. Сьогоднішній економічний стан агропромислового комплексу зумовлює прагнення підприємств задовольнити дефіцит фінансових ресурсів шляхом інтеграції виробництва та об'єднання капіталів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та практичним питанням створення мережових форм взаємодії бізнесу та територіально-виробничих систем кластерного типу присвячена велика кількість публікацій в сучасній літературі, однак більшість цих публікацій стосується дослідження проблем створення індустріальних кластерів та науково-технічних мережових бізнес-структур; значно менша кількість робіт присвячена питанням створення і розвитку агропромислових кластерів [1]. У вітчизняній науковій літературі питання, пов'язані з процесами

ролі кластерів та інших бізнесових мереж в сучасних умовах глобалізації, знайшли відображення в працях О. Богми, Д. Крісанова, А. Мокія, С. Мочерного, Ю. Пахомова, В. Савченка, Г. Семінова, С. Соколенка та інших. Цій проблематиці присвячено також дослідження багатьох авторів близького та далекого зарубіжжя, зокрема: Т. Адебойе, К. Надві, М. Пиоре, М. Портера, В. Прайса, К. Сейбела, П. Хазеля, Г. Хасаева та інших.

**Мета статті** — визначити роль кластерізації та інших бізнесових мереж сучасного агропромислового виробництва в адаптації національних агропродовольчих систем до викликів глобалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вивчаючи тенденції розвитку інтегрованих форм господарювання в агропромисловому комплексі регіонів, можна визначити, що особливої актуальності набувають питання, які відображають вплив різних форм і типів інтеграції на економічне зростання, стійкість економічного розвитку, конкурентоспроможність продукції галузей АПК, інвестиційну привабливість сектору і регіону в цілому. В свою чергу, якщо розглядати еволюцію розвитку різноманітних інтегрованих структур в АПК та оцінювати їх ефективність, слід особливу

© Л. Л. Кірова, Л. І. Міхов, 2020

### Бібліографія ДСТУ 8302:2015:

Кірова Л. Л., Міхов Л. І. Формування та роль бізнесових мереж в агропродовольчому секторі. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 2 (48). С. 41–46.

### References (APA):

Kirova, L. L., Mikhov, L. I. (2020). *Formuvannia ta rol biznesovykh merezh v ahroprodovolchomu sektori* [Formation and role of business networks in the agricultural sector]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (48), 41–46 (in Ukr.).

увагу приділити організації кластерних формувань, показати фактори, що визначають ефективність їх функціонування, особливості становлення мережових бізнес-структур в АПК конкретних регіонів.

В економічній літературі з роками підвищується увага до мережових форм територіально-виробничих комплексів — кластерів та поширюється впевненість, що здатність підприємств конкурувати безпосередньо визначається їх спроможністю співпрацювати з іншими підприємствами в рамках кластерів [1]. Деякі дослідники вважають, що підприємства в сучасних умовах мають бути ініціаторами співробітництва з іншими компаніями для того, щоб бути ефективним конкурентом для них, але співробітництво між ними не повинно бути обмеженим. Тому часто діяльність, що пов'язана зі співробітництвом між фірмами та місцевими бізнесовими, громадськими і владними інституціями підтримки, необхідна для того, щоб адекватно відповідати викликам конкуренції, що посилюється як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках [2].

Узагальнення літературних джерел та дослідження сучасних особливостей формування територіально-виробничих комплексів мережового типу в АПК дозволили удосконалити поняття «агропродовольчий кластер» [2], котрий розглядається нами як заснована на співпраці інноваційно спрямована, територіально локалізована, міжгалузева інтегрована структура з елементами мережової організації, яка сформована

на базі сільськогосподарського виробництва і включає різні сфери АПК, що входять в ринковий ланцюжок створення доданої вартості, а також обслуговуючі, інфраструктурні організації та національні і локальні інституції підтримки сільгоспвиробників.

Перед лицем змін, що відбуваються, і викликів в аграрному секторі розробляється і реалізується велика кількість різних стратегій співпраці і формування нових бізнесових структур.

Однією з найбільш ефективних стратегій такого роду є створення особливого типу бізнесової мережі — кластера. Хоча існування цього особливого типу бізнесових мереж в дослідницьких роботах можна прослідкувати в історії економічної науки за набагато віддалений період часу, але тільки останніми 15–17 роками створення кластерів почало широко признаватися як ефективна стратегія економічного розвитку.

*Взаємозв'язок рушійних чинників і специфічних типів бізнесових мереж.* Не всі перераховані вище чинники роблять вплив на формування бізнесових мереж в одному і тому ж напрямі і з однаковою силою. На рис. 1 наведена комбінація рушійних чинників у взаємозв'язку зі специфічними типами бізнесових мереж.

Окрім специфічних характеристик продукту і сектору, які роблять стимулюючий вплив на посилення співпраці в агропродовольчому секторі, на створення бізнесових мереж роблять вплив інші чинники, але цей вплив є різноспрямованим. Так, глобалізація і ринкова дерегуляція в комбінації з



Рис. 1. Взаємозв'язок рушійних чинників створення кластерів і типів бізнесових мереж в АПК [1; 2]

характеристиками аграрного продукту і сектору зумовлюють формування горизонтальних мережових агропромислових структур у виді провідних фірм-інтеграторів, оточених мережею поставальників, які виходять за межі однієї країни і можуть охопити декілька країн [3]. У той же час необхідність забезпечення продовольчої безпеки посилює потребу в дієвому контролі за якістю продукції за усім ланцюгом доданої вартості, що активізує процеси вертикальної інтеграції.

У агропродовольчому секторі проблеми зміцнення співпраці стають навіть важливішими, ніж в інших секторах економіки, оскільки сьогодні цей єдиний ланцюжок в одній країні, що складається з різних бізнесових одиниць: «виробник сільськогосподарської сировини — переробник — торговець (експортер)», конкурує з подібними ланцюжками інших країн, а не з окремими бізнесовими одиницями [3].

В умовах цього мінливого оточення агропродовольчі компанії, які є в основному малими і середніми підприємствами (МСП), через їх невеликі розміри виявляються часто нездібними бути адаптивними, гнучкими, відповідати сучасним викликам глобалізації, внаслідок чого вони втрачають конкурентоспроможність. Формування бізнесових мереж стає могутнім засобом подолання недоліку розмірів МСП і перетворення їх в компанії, що процвітають навіть при більш конкурентному ринковому оточенні. За допомогою формування бізнесових мереж окремі МСП можуть, не дивлячись на їх малі розміри, покращувати свої конкурентні позиції.

Визнання соціальної і економічної важливості аграрного сектору, а також розширення конкуренції до глобального рівня примушують уряди різних країн підтримувати агропромислові міжсекторні мережі (кластери) в прагненні забезпечити їх конкурентоспроможність. У свою чергу, державна підтримка розвитку аграрного сектору та виникнення конкурентних переваг кластерної форми інтеграції стимулюють до включення вертикальних ланцюгів у кластери [1; 2].

Недивлячись на те, що термін «кластер» все частіше використовується в економічній літературі вітчизняних і зарубіжних авторів, його загальноновизнаної і строгої дефініції досі не вироблено. В загальних рисах кластер може бути визначений як територіально-виробнича система, що є групою фірм і супутніх інституцій (навчальних закладів, дослідницьких центрів тощо), пов'язаних з ринком специфічного товару або послуги і розміщених на конкретній території.

Для більш точного визначення практичних питань впровадження кластерної моделі розвитку сектору МСП взагалі і в агропродовольчій системі зокрема необхідно усвідомити, що являє собою кластер як тип бізнесової мережі.

Не тільки точного і загальноновизнаного поняття, але, щонайменше, сукупності принципів для визначення контуру категорії «кластер» в науковій літературі поки що не з'явилося [4]. Пояснення цьому — в багатовимірній природі і нечіткому характері кластерів, що створює проблеми в теоретичному і емпіричному тлумаченні цієї категорії, а також в методології її дослідження.

Родоначальник теорії кластерів М. Портер стверджував, що існує чотири причини, що породжують кластер: історичні обставини, географічні обставини (певні галузі завжди розташовуються на певному місці), інновації і випадок [5]. Кластери засновані на комплексі взаємин між залученими в нього партнерами. Ці взаємини можуть бути побудовані на загальних або зв'язаних продуктах (послугах), виробничих і розподільних процесах, базових технологіях, необхідних ресурсах, логістиці, послугах освіти, перепідготовки кадрів і послугах аутсорсингової підтримки.

На наш погляд, кластери є продуктом інтегрованої і квазіінтегрованої взаємодії і мають багато позитивних рис, властивих цим видам співпраці. Разом з тим кластери — декілька інша система, не характерна для агропромислового виробництва країн колишнього СРСР, де традиційно превалювали у структурі АПК вертикально інтегровані структури (див. табл. 1).

Бізнесові мережі включають організації і підприємства, що співпрацюють і працюють разом. Вони утворюються в результаті усвідомлення керівниками окремих підприємств, що функціонувати самостійно є недостатнім, щоб досягти бажаних цілей. Бізнесові мережі, такі як кооперативи, асоціації виробників й інші організаційні форми співпраці, традиційно грали важливу роль в сільському господарстві і виникали, як правило, еволюційно. Проте могутні комунікаційні можливості, що надаються інформаційно-комп'ютерними технологіями (ІКТ), і розповсюдження сучасної практики партнерства бізнесу, владі і громадськості додають нову якість бізнес-мережам і таким територіально-виробничим комплексам, як кластери [4].

У теперішній час багато учених-економістів і політичні діячі, що формують економічну політику в своїх країнах, звертають увагу на конкурентну потужність і цінність бізнесових мереж в різних секторах економіки, особливо територіально обкреслених, тобто кластерів. Останнім часом активніше висловлюється думка, що необхідно кластерноорієнтовану стратегію застосовувати для розвитку агропродовольчого сектору [6], а також розвитку сільських територій [6]. Для цього слід визначити чинники, які сприяють або перешкоджають застосуванню концепції формування бізнесових мереж і кластеризації перш за все в аграрному секторі.

## Подібності та відмінності традиційних вертикально інтегрованих структур і бізнесових мереж кластерного типу (власні дослідження)

Характеристики	Вертикально інтегровані структури	Бізнесові мережі кластерного типу
Організація виробництва	Жорстка спеціалізація, масове виробництво, стандартизована продукція	Гнучка спеціалізація, інноваційний підхід до організації виробництва
Оргструктура управління	Централізація, корпоративна взаємодія	Централізована координація за узгодженими напрямками дії автономних одиниць
Структура конкуренції	Жорстка конкуренція на зовнішніх і внутрішньому ринках	Співробітництво і конкуренція на обмеженій території
Територіальне розташування	Залежно від галузі: в одному або декількох регіонах (країнах)	На обмеженій території
Специфіка ринку праці	Низька мобільність робочої сили зі спеціальною професійною підготовкою	Висока мобільність робочої сили, гнучка система професійної перепідготовки
Оцінка результатів діяльності	За окремими галузями, що вертикально інтегровані	За сукупністю галузей, що входять до кластеру
Державне регулювання	Галузевий принцип регулювання діяльності	Галузево-територіальний принцип регулювання діяльності
Механізми взаємодії	Формальні	Формальні і неформальні (обмін досвідом, навичками, технологіями)

Чинники, що впливають на створення бізнесових мереж в аграрному секторі, розділені на внутрішні, залежні від специфічних рис галузі, і зовнішні, які обумовлені умовами оточення бізнесу.

*Внутрішні чинники.* Виокремлюються два основні внутрішні чинники, які традиційно впливають на процес розвитку співпраці в аграрному секторі. Перший з них — специфічні властивості аграрної продукції, другий — структура аграрного сектору.

Інший внутрішній чинник має відношення до специфічних характеристик самого сектору, зокрема, фактично, що більшість аграрної продукції вирощується в одній місцевості (сільській), а споживається в іншій (переважно міській). Як результат, дії великої кількості господарських одиниць, зв'язаних в ланцюг постачань «від ферми — до виделки» (таких як: фермерів, постачальників ресурсів, постачальницьких і збутових кооперативів, сховищ, транспортних підприємств, оптових і роздрібних торгових підприємств, експортерів і, нарешті, споживачів), мають бути синхронізовані. Ще одна додаткова характеристика сектору — це асиметрія в ринковій владі між суб'єктами господарювання в агропромисловому комплексі через різну структуру конкуренції в різних сферах АПК [7].

*Зовнішні чинники.* Одним з найбільш важливих зовнішніх чинників є глобалізація, що супроводжується дерегуляцією ринків, дія якого генерує сильнішу конкуренцію. Існування глобальних компаній і глобальних ринків остаточно змінило оточення бізнесу і стратегії компаній. Успіх на ринку тепер не вимірюється національними мірилами, а швидше міжнародними найвищими досягненнями. В агропродовольчому секторі глобалізація і дерегуляція ринків призвели до консолідації у всіх сферах, проте особливо — в

роздрібній торгівлі. Як результат, глобальні роздрібні торговці підвищили і посилили свої вимоги не тільки в кількісних і якісних параметрах продукції, але і в параметрах організації логістичного процесу [7].

Інший важливий чинник пов'язаний з державною політикою — як специфічною аграрною політикою, так і більш загальною, тобто економічною і соціальною політикою. Особливо цей чинник виявився в Європейському Союзі, де аграрна політика в минулі роки була розроблена так, щоб прискорити і підтримати співпрацю в секторі. У теперішній час, не дивлячись на той факт, що аграрний сектор об'єднаної Європи скорочується, представники публічної влади більшості країн-членів ЄС визнають збільшену соціальну значущість цього сектору [8]. Соціальна значущість сектору витікає з того факту, що для багатьох регіонів в аграрних ареалах сільськогосподарська діяльність, будучи основною сферою економічної діяльності, підтримує життєздатність регіональної економіки і утримує жителів у сільській місцевості. В результаті у багатьох випадках аграрна політика не розглядається як ізольована політика, а швидше сприймається як більш загальна політика стимулювання розвитку окремих регіонів і країни в цілому [8].

Таким чином, в науковому «обігу» існує, як мінімум, три концептуальні підходи до з'ясування чинників і умов конкурентоспроможності кластерів, порівняльні характеристики яких наведені в табл. 2 [9].

Для того щоб вибрати концепцію, що дозволяє зрозуміти, як повинні розвиватися аграрно-продовольчі кластери в країнах з ринковою економікою, що розвивається, необхідно перш за все з'ясувати, чим кластери в цих країнах можуть



## Порівняння різних концепцій, використовуваних для визначення чинників конкурентоспроможності кластерів (власні дослідження)

Характеристики	Концепції (автори)		
	Модель «Даймонд» (М. Портер)	Гнучка спеціалізація (М. Піоре, К. Сейбел)	Колективна ефективність (Х. Шмітт)
Визначення кластера	Група взаємно зв'язаних фірм і інституцій у специфічній сфері діяльності, розташованих на специфічній території.	Район зосередження більш менш рівних за розмірами малих підприємств, зв'язаних складною мережею конкуренції і співпраці.	Група виробників, що роблять подібні продукти, які розташовані в територіальній близькості один до одного.
Ключові компоненти (чинники)	Стратегія фірми, структура і суперництво. Стан ресурсів. Стан попиту. Наявність пов'язаних і супутніх галузей.	Гнучкість. Економія на масштабах. Інновації. Диференціація продукції.	Екстерналії. Сумісні дії.
Цілі/фокусування на перспективу	Створення вартості/Динамічній та цілісний розвиток усього кластеру.	Створення вартості/Динамічний розвиток окремих учасників кластера.	Перевага за витратами. Зниження ризику/ Розвиток окремих учасників у короткостроковому періоді.

відрізнятися від подібних територіально-виробничих комплексів у розвинених країнах і чи потрібні різні концепції для дослідження кластерів в цих країнах [9].

**Висновки.** Так, глобалізація і ринкова дерегуляція в комбінації з характеристиками аграрного продукту і сектору зумовлюють формування горизонтальних мережевих агропромислових структур у виді провідних фірм-інтеграторів, оточених мережею постачальників, які виходять за межі однієї країни. У той же час необхідність забезпечення продовольчої безпеки посилює потребу в дієвому контролі за якістю продукції за усім ланцюгом доданої вартості, що активізує процеси вертикальної інтеграції. У свою чергу, державна політика розвитку аграрного сектору стимулює входження вертикальних ланцюгів у кластери.

На основі проведеного дослідження уточнено поняття агропромислового кластера як заснованої на співпраці інноваційно-спрямованої, територіально-локалізованої, міжгалузевої інтегрованої структури з елементами мережевої організації, яка сформована на базі сільськогосподарського виробництва і включає різні сфери АПК, що входять в ринковий ланцюжок створення доданої вартості, а також обслуговуючі, інфраструктурні організації та національні і локальні інституції підтримки сільгоспвиробників.

## Література

1. Загвойська Л. Д. Кластери як інструмент екологізації регіональної економіки. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 5 (109). С. 35–44. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2014\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2014_5_7).
2. Кластери в економіці України : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М. П. Войнаренка. Хмельницький : ХНУ, ФОП Мельник А. А., 2014. 1085 с.
3. Булуй О. Г. Кластерні форми організації виробництва в аграрному секторі. *Кооперативні читання: 2018 рік: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 1 черв. 2018 р.* Житомир : ЖНАЕУ, 2018. С. 135–140.
4. Степанова Т. А., Квілінський О. С. Кластеризація як спосіб підвищення стійкості суб'єктів малого бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 1. С. 150–158.
5. Кропивко М. Ф. Підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості агропромислового виробництва на основі розвитку кластерних систем. *Економіка АПК*. 2013. № 3. С. 3–15.
6. Кропивко М. Ф., Ковальова О. В. Сутність кластера як новітньої мережевої організації спільної діяльності в агропромисловому виробництві. *Економіка АПК*. 2018. № 6. С. 18–30.
7. Ніценко В. С. Методологічні підходи до класифікації вертикально-інтегрованих структур в АПК. *Вісник ХНАУ. Сер.: Економічні науки*. 2013. № 7. С. 171–180.
8. Одінцов О. М. Формування передумов кластерної організації агропромислового виробництва : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 «Екон. та управ. національним господарством» / Ін-т аграрної економіки. Київ, 2016. 40 с.
9. Збарський В. К., Грибова Д. В. Малі форми господарювання як середовище формування середнього класу на селі. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019, № 3. С. 198–206. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2019\\_3\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2019_3_25).



### References

1. Zahvoyska, L. D. (2014). *Klastery yak instrument ekolohizatsii rehionalnoi ekonomiky* [Clusters as a tool for greening the regional economy]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, 5 (109), 38. Available at : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2014\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2014_5_7).
2. Voinarenko, M. P. (ed.) (2014). *Klastery v ekonomitsi Ukrainy* [Clusters in the economy of Ukraine]. Khmelnytskyj, Melnyk Publ., 1085 p.
3. Bului, O. H. (2018). *Klasterni formy orhanizatsii vyrobnytstva v ahrarnomu sektori* [Cluster forms of organization of production in agricultural sector]. *Cooperative readings: 2018: materials All-Ukrainian. scientific-practical conf., June 1. 2018*. Zhytomyr : ZhNAEU Publ., 135–140 [in Ukr.].
4. Stepanova, T. A., Kvilinsky, A. S. (2010). *Klasteryzatsiia yak sposib pidvyshchennia stiikosti subiektiv maloho biznesu* [Clustering as the method of the stability increasing of small business subjects]. *Ekonomichnyi Visnyk Donbasu*, 1, 150–158 [in Ukr.].
5. Kropyvko, M. F. (2013). *Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ta sotsialnoi spriamovanosti ahropromyslovoho vyrobnytstva na osnovi rozvytku klasternykh system* [Increase of the competitiveness and social orientation of agro-industrial production based on the development of cluster systems]. *Ekonomika APK*, no. 3, pp. 3–15 [in Ukr.].
6. Kropyvko, M. F., Kovalova, O. V. (2018). *Sutnist klastera yak novitnoi merezhevoi orhanizatsii spilnoi diialnosti v ahropromyslovomu vyrobnytstvi* [Essence of the cluster as the latest network organization of joint activities in agro-industrial production]. *Ekonomika APK*, 6, 18–30 [in Ukr.].
7. Nitsenko, V. S. (2013). *Metodolohichni pidkhody do klasyfikatsii vertykalno-intehrovanykh struktur v APK* [Methodological approaches to the classification of vertically integrated structures in the agro-industrial complex]. *Visnyk KNAU. Ser.: Ekonomichni nauky*, 7, 71–180.
8. Odintsov, O. M. (2016). *Formuvannia peredumov klasternoi orhanizatsii ahropromyslovoho vyrobnytstva* [Formation of preconditions for cluster organization of agroindustrial production : abstract PhD of Econ. science] Kyiv, [in Ukr.].
9. Zbarskyi, V. K., Hrybova, D. V. (2019). *Mali formy hospodariuvannia yak seredovyshche formuvannia serednoho klasu na seli* [Small business forms as a medium of formation of the middle class in the countryside]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, 3, 198–206. Available at : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2019\\_3\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2019_3_25).

## ПРІОРИТЕТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ

**Анотація.** У статті проаналізовано особливості регіонального розвитку туристичної індустрії Запорізької області, розглянуто пріоритетні тенденції їх розвитку. Визначено, що в умовах зміни сучасної геополітичної ситуації в державі Запорізька область отримала додаткові можливості розвитку національного туризму.

**Ключові слова:** туристична галузь, конкурентоспроможність, туристичний потенціал, туристична діяльність.

**Summary.** The article analyzes the features of regional development of the tourism industry of Zaporozhye region, considers the priority trends of their development. It is determined that in the conditions of change of a modern geopolitical situation in the state, the Zaporozhye region received additional opportunities of development of national tourism.

**Key words:** tourism industry, competitiveness, tourism potential, tourism activity.

DOI : 10.33783/1977-4167-2020-48-2-47-50

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку міжнародних економічних відносин глобалізаційні процеси охопили всі сфери світового господарства, в тому числі ринок туристичних послуг. Як наслідок, відбувається зростання рівнів інтегрованості туристичної галузі та окремих підприємств, з одного боку, і загострення конкурентної боротьби між країнами за розподіл туристичних потоків — з іншого. Водночас сучасною тенденцією в економіці розвинених країн є зростання частки туристичних послуг як у структурі валового внутрішнього продукту, так і в структурі споживання. Також характерним є інтенсивний розвиток нових інформаційних технологій, електронної торгівлі у сфері туризму. Такі процеси створюють загрози туристичним галузям країн із більш низькою конкурентоспроможністю національних підприємств, несформованістю ринкових механізмів та недосконалою державною туристичною політикою. Це стосується, перш за все, країн із трансформаційною економікою, до яких належить і Україна.

Інтенсивність міжнародних туристичних прибуттів значною мірою залежить від стану політичних відносин між країнами-постачальниками туристів та приймаючими державами. Істотний вплив на географічний розподіл та динаміку туристичних прибуттів має політична ситуація в регіонах та окремо взятих країнах. Політична нестабільність, військові конфлікти, природні ката-

клізми, фінансові та економічні кризи значною мірою знижують туристичну активність у таких туристичних регіонах. Так, через тривалий конфлікт в Україні можна спостерігати різке падіння показника міжнародних туристичних прибуттів.

Окрім цього, існує значна невідповідність туристичної інфраструктури України міжнародним стандартам, неефективність використання потенціалу туристичних ресурсів, відсутність державної політики відносно розвитку туристичної індустрії та інші негативні чинники. Усе це вимагає, перш за все, підтримки туристичної галузі з боку держави, яка повинна включати: сприйняття єдиної цільової Програми розвитку туризму з виокремленням головних стратегічних та пріоритетних напрямів діяльності; розробку комплексної концепції розвитку туристичної, міжнародно-туристичної галузі в Україні з урахуванням фінансових можливостей, а також реальних та послідовних заходів; розробку регіональних програм розвитку туристичної сфери, а також їхнього узгодження із загальнодержавною програмою розвитку туризму; формування системи нормативно-правового забезпечення міжнародно-туристичного бізнесу, а також членство України в міжнародних спеціалізованих організаціях, об'єднаннях та структурах, підписання та реалізацію двосторонніх міждержавних, міжурядових домовленостей відносно туризму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальні питання організації туризму та функціо-

© О. А. Марченко, А. А. Постол, 2020

### Бібліографія ДСТУ 8302:2015:

Марченко О. А., Постол А. А. Пріоритетні тенденції розвитку туристичної індустрії Запорізької області. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 2 (48). С. 47–50.

### References (APA):

Marchenko, O. A., Postol, A. A. (2020). *Priority trends of development of the tourist industry of Zaporozhye region*. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (48), 47–50 (in Ukr.).

нування ринків окремих його видів висвітлені в роботах закордонних та вітчизняних науковців і аналітиків, серед яких варто виокремити А. Александрову, О. Любіцеву, М. Мальську, Н. Антонюк, П. Пуцентейло, В. Квартальнова, І. Зоріна, В. Бабарицьку, В. Воскресенського, А. Каурова, В. Кифяка, Дж. К. Холловей, Н. Тейлора та ін. Саме в наукових доробках цих вчених розглядалися питання загальних принципів організації туристичної індустрії, висвітлювалися геопросторові особливості розвитку туризму та його складових тощо. Систематизувавши тематичні джерела інформації, варто зазначити, що спостерігається недостатня вивченість закордонного досвіду функціонування туристичних систем країн світу і як наслідок — його слабка імплементація у систему підвищення ефективності функціонування вітчизняного туристичного ринку. Тому проведення цього дослідження є актуальним.

Незважаючи на достатню кількість публікацій, присвячених розвитку потенціалу туристичної галузі в Україні та Запорізькій області, бракує наукових праць, присвячених проблемам саме регіонального розвитку туристичної галузі Запорізької області зокрема, де провідною туристичною дестинацією є морські та прибережні місцевості, степові зони й інші природні та історико-культурні об'єкти, які потребують на теоретичному та практичному рівнях поглиблених досліджень.

**Мета статті** — проаналізувати та дослідити особливості регіональної туристичної сфери в Україні, її вплив на економіку країни загалом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні туризм визначений однією з найбільш перспективних галузей світової економіки. 2017-й рік було проголошено Генеральною Асамблеєю ООН Міжнародним роком сталого туризму заради розвитку.

Україна має значний потенціал для розвитку туристичної галузі, вигідне географічне розташування, у центрі Європи, сприятливий клімат, вагомий потенціал природних, соціально-економічних, культурно-історичних рекреаційно-туристичних ресурсів. Усі вищезазначені аспекти підтверджують, що туризм в Україні може стати однією з вагомих галузей прискорення економічного розвитку країни. Основними перешкодами розвитку туристичної індустрії країни є чинники економічного, соціального, екологічного, правового, політичного, освітнього характеру, внаслідок чого українська економіка недоотримує від туристичного бізнесу чималі фінансові надходження.

Запорізька область — одна з регіонів України, яка має всі можливості для успішного розвитку галузі, адже має значні рекреаційно-курортні та туристичні можливості.

Важливим показником розвитку туристичного потенціалу в Запорізькій області може бути обсяг туристичного потоку, що кількісно відображує фактичне перебування туристів на цій території. У 2018 р. на території Запорізької області здійснювали туристичну діяльність 160 суб'єктів (63 юридичні особи та 97 фізичних осіб-підприємців), послугами яких скористалися 47,6 тис. туристів та екскурсантів, тоді як у 2017 р. працювали 161 суб'єкти туристичної діяльності, які надали послуги 40,3 тис. туристам та екскурсантам [1].

Запорізький регіон, володіючи великим туристичним потенціалом, має досить нерозвинену туристичну інфраструктуру, що не дає змоги істотно збільшити розвиток як вітчизняного, так і іноземного туризму. Матеріальна база туризму потребує реконструкції, інвестицій, потрібне істотне розширення мережі туристичних об'єктів та послуг. Також необхідне врахування інтеркультурності населення, поєднання рекреаційно-туристичного напрямку із традиційними мистецькими проектами регіону, яскравими здобутками у збереженні та розвитку промислів і ремесел.

Рекреаційно-туристичний потенціал Запорізького Приазов'я формує передумови для перспективного розвитку потенціалу туристичного та курортного господарства України. Сьогодні ця територія є рекреаційним резервом України, знаходиться на шляху екстенсивного освоєння.

Пріоритетними напрямками розвитку туристичної галузі Запорізької області визначено:

1. Індустріальний туризм, орієнтований на продуктивне застосування особливої індустріальної спадщини Запорізької області, а також галузі промисловості, що історично сформувалися як основа сучасної економіки міста. Промисловий потенціал Запоріжжя — це 280 промислових підприємств, у т. ч.: 69 підприємств машинобудування, 36 — металургії, 22 — виробництва іншої неметалевої мінеральної продукції, 24 — харчової промисловості, 20 — хімічної та нафтохімічної промисловості, 14 — виробництва й розподілення електроенергії газу та води [2].

Запорізький залізорудний комбінат у м. Дніпрорудне — одне з найбільших підприємств у гірничо-металургійній галузі України. Металургійний комплекс області представлений такими відомими в усьому світі підприємствами чорної та кольорової металургії, як публічні акціонерні товариства «Запоріжсталь» — провідний виробник сталей та чавуну, «Дніпроспецсталь» — виробник спеціальних сталей, «Український графіт» — провідний виробник графітованих електродів та іншої вуглецевої продукції, титано-магнієвий комбінат — єдиний в Україні виробник губчастого титану, провідне підприємство з виробництва германію та кристалічного кремнію.

У Запоріжжі розташовані такі всесвітньо відомі підприємства машинобудівної галузі з високотехнологічним виробництвом, як ПАТ «Мотор Січ» — виробник авіадвигунів для літаків та гелікоптерів провідних авіакомпаній; ПАТ «Запорізький трансформаторний завод» — єдиний в Україні виробник силових трансформаторів; ПАТ «Запорізький абразивний комбінат» — провідний виробник абразивних матеріалів та інструменту; ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» — виробник легкових автомобілів [2; 3].

На території регіону розміщена Запорізька атомна електростанція — найбільша АЕС у Європі. ЗАЕС сьогодні — це сучасне високотехнологічне підприємство, визнане в усьому світі. На станції передбачено комплекс заходів, які гарантують безпечне та екологічно чисте виробництво електроенергії.

Особливості виробництва промислових підприємств, тонкощі і нюанси організації їхньої роботи можуть бути привабливі та цікаві не тільки закордонним гостям, а й мешканцям міста та країни, не пов'язаним із цими галузями. Зараз завдання промислового туризму — це організація захоплювальних і регулярних турів і маршрутів на діючі або колись діючі промислові підприємства.

2. Пізнавальний (історичний) туризм, основою якого є історичний складник розвитку міста та етнокультурна багатоманітність Запорізької області. Цей напрям представлено курганами скіфського періоду, буддійською Ступою, кам'яними бабами 4–2 тис. до н. е., 26 храмами різних релігійних конфесій. Відродження та популяризація козацьких традицій представлено у Музеї історії запорозького козацтва, школі бойового козацького мистецтва «Спас», історико-культурному комплексі «Запорозький дуб», кінному театрі «Запорозькі козаки» [3].

3. Сільський (зелений) туризм. В області представлено 34 садиби зеленого туризму. У туристів є можливість відчувати на собі особливості сільського побуту, спробувати себе у рибній ловлі, збиранні урожаю, різьбі по дереву, гончарстві, плетінні з очерету та інших ремеслах. У багатьох зелених садибах є контактний зоопарк («AQUAZOO-Петрополь», «Хутір Петерсона», «Єнотова хата»). У більшості садиб відтворено побут українського села та історичний портрет запорізького селянина (с. Гусарка). У Приморському та Приазовському районах користуються популярністю фотоохота на птахів та рибалка (с. Чкалове, с. Новокосянтинівка, с. Салтичія). «Зелена садиба Атманаю» пропонує літній відпочинок для дітей. Під час літніх канікул там проводяться майстер-класи, виховні, спортивно-розважальні заходи, туристичні екскурсії, еколого-дослідницькі свята та діють мовні табори.

За сприяння обласної влади функціонує великий осередок садиб у Мелітопольському районі, де вже зареєстровано 7 садиб зеленого туризму: «Алея троянд» в смт Мирне, «Сосновський бурштин» в с. Сосновка, «Перлина степу» в с. Тамбовка, ферма-зоопарк «Страус-Юг» і «Гостини у Валентини», «Медландія» в Мелітополі, «На хуторі» в с. Оленівка та інші.

Кожна садиба має свою особливість. Наприклад, зелена садиба «У Валентини» може запропонувати відвідувачам соляну кімнату. «Алея троянд» знаходиться недалеко від заповідника «Кам'яна Могила», тому туристи мають можливість відвідати визначні пам'ятки історичного минулого. «Перлина степу» може запропонувати гостям активний відпочинок — прокат велосипедів, байдарок та іншого спортивного знаряддя. А унікальність «Сосновського бурштину» — це сон на вулицях та послуги апітерапії.

На виконання заходу Комплексної програми розвитку і середнього підприємництва в Запорізькій області на 2019 рік сім садиб зеленого туризму Запорізької області отримали сертифікати якості наданих послуг, які відповідають вимогам міжнародного локального стандарту «CERTOUR» [4].

4. Лікувально-оздоровчий (медичний) туризм. Сприятливий клімат, чудові прибережні пейзажі Дніпра, джерела мінеральної води і лікувальні грязі, Азовське море, Молочний ліман приваблюють туристів. Курорт державного значення Бердянськ, місто Приморськ та селище Кирилівка користуються великою популярністю у відпочивальників як курортні центри. Усього на Азовському узбережжі та в акваторії Дніпра в регіоні функціонує близько 500 оздоровчих закладів [5].

У межах області розвідані та використовуються мінеральні води та лікувальні грязі практично всіх відомих бальнеологічних типів. В оздоровчих і лікувальних цілях широко використовується озокерит та спелеотерапія.

За даними на 1 січня 2018 р., в Запорізькій області діє понад 80 туристських маршрутів (серед яких два — національного значення: «Хортиця: погляд крізь віки» та «Слідами тачанок Нестора Махна»), в яких ключовими об'єктами показу визначено Національний заповідник «Хортиця», Історико-археологічний музей-заповідник «Кам'яна могила», зруйнований Таврійський гірничозбагачувальний комбінат (Степногірськ), Природний заповідник «Кам'яні Могили» (Розівський район) площею близько 400 га, який засновано 5 квітня 1927 р. як особлива природоохоронна територія місцевого значення. Район урочища «Кам'яні Могили» в геологічному, біологічному, художньо-емоційному та історичному аспектах є водночас унікальним і репрезентативним. Особливою популярністю користується ра-



йон Приазовської височини та р. Берда (отримавший назву Приазовської Швейцарії) [7].

**Висновки.** Туристична галузь Запорізької області — складний міжгалузевий господарський механізм, структура якого — і адміністративно-господарська, і функціональна, і економічна — повинна бути реформована і переведена на ринкові механізми господарювання і комплексного управління цією сферою на рівні регіону, поєднана з конвенцією природокористування, що формується в Україні [5].

Наявності у Запорізькій області унікальних туристичних ресурсів та створення на їх основі туристичних продуктів недостатньо для досягнення успішного розвитку туристичної галузі. Ключовим моментом є забезпечення інформованості туриста про те, які продукти є в області та як їх можна отримати. Від наявності туристичної інформації залежить обсяг туристичного потоку до області [8].

Але якісний розвиток туристичної галузі можливий лише за умови динамічного розвитку профільної спеціальності та вищої освіти. Кваліфіковані фахівці у сфері туризму цінуються не тільки в Україні, а й за кордоном.

В умовах зміни сучасної геополітичної ситуації в державі Запорізька область отримала додаткові можливості розвитку туризму у приморських районах. Важливо правильно скористатись можливостями, спрямувати зусилля на розвиток туристичної інфраструктури та якості послуг, що дозволить залучити туристичні потоки і збільшити економічну спроможність Запорізької області.

### Література

1. IGotoWorld.com — Your GUIDE TO the WORLD. Запоріжжя: куди сходити і що подивитися. URL : [https://ua.igotoworld.com/ua/article/642\\_zaporozhe-kuda-shodit-cto-posmotret.htm](https://ua.igotoworld.com/ua/article/642_zaporozhe-kuda-shodit-cto-posmotret.htm).
2. Інвестиційний портал Запорізької області. Промисловий потенціал. URL : <http://investment.zoda.gov.ua/uk/the-industrial-potential>.
3. Лисенко В. Ю., Пічкур Н. В. Стратегія розвитку туризму у місті Запоріжжі на 2019–2023 рр. Запоріжжя, 2018. 93 с.
4. Jackson, J. & Murphy, P. (2016). Clusters in regional tourism. An Australian case. *Annals of Tourism Research*. Melbourne.
5. Marchenko, O. A. (2014). *Transformatsiyi ta udoskonalennya rehionalnoyi struktury turystychnoyi haluzi* [Transformation and improvement of the regional structure of the tourism industry]. Kherson, Ayalant Publ. [in Ukr.].
6. Kim, N. & Wicks, B. E. (2016). Rethinking Tourism Cluster Development Models for Global Competitiveness, International CHRIE Conference-Refereed Track, Paper 28. Retrieved from : [http://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE\\_2016/Friday/28](http://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE_2016/Friday/28). University of Illinois Champaign.

[scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE\\_2016/Friday/28](http://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE_2016/Friday/28). University of Illinois Champaign.

7. Marchenko, O. (2018). Mechanisms of the improvement of the management of the innovation development in the field of tourism. *Institutional Basis of National Security Providing Sectors Innovation Development* / edited by Grand PhD of Economics, Prof. O. Prokopenko, PhD in Economics V. Omelyanenko. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 263 p.

8. Marchenko, O., Marmul, L., Pylypenko, K., Velychko, T. & Hranovska, V. (2020). Financial and taxation aspects of tourism activities development. *International Journal of Management (IJM)*. 3 (11), 287–293.

### References

1. IGotoWorld.com — Your GUIDE TO the WORLD. *Zaporizhzhia: kudy skhodyty i shcho podyvitysia* [Zaporozhye: where to go and what to see]. Available at : [https://ua.igotoworld.com/ua/article/642\\_zaporozhe-kuda-shodit-cto-posmotret.htm](https://ua.igotoworld.com/ua/article/642_zaporozhe-kuda-shodit-cto-posmotret.htm).
2. Investytsiyni portal Zaporizkoï oblasti. *Promyslovyi potentsial* [Industrial potential]. Available at : <http://investment.zoda.gov.ua/uk/the-industrial-potential>.
3. Lysenko, V. Yu., Pichkur, N. V. (2018). *Stratehiia rozvytku turyzmu u misti Zaporizhzhia na 2019–2023 rr.* [Tourism development strategy in the city of Zaporizhzhia for 2019–2023]. Zaporizhzhia.
4. Jackson, J. & Murphy, P. (2016). Clusters in regional tourism. An Australian case. *Annals of Tourism Research*. Melbourne.
5. Marchenko, O. A. (2014). *Transformatsiyi ta udoskonalennya rehionalnoyi struktury turystychnoyi haluzi* [Transformation and improvement of the regional structure of the tourism industry]. Kherson, Ayalant Publ. [in Ukr.].
6. Kim, N. & Wicks, B. E. (2016). Rethinking Tourism Cluster Development Models for Global Competitiveness, International CHRIE Conference-Refereed Track, Paper 28. Retrieved from : [http://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE\\_2016/Friday/28](http://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE_2016/Friday/28). University of Illinois Champaign.
7. Marchenko, O. (2018). Mechanisms of the improvement of the management of the innovation development in the field of tourism. *Institutional Basis of National Security Providing Sectors Innovation Development* / edited by PhD of Economics, Prof. O. Prokopenko, PhD in Economics V. Omelyanenko. Agenda Publ., Coventry, United Kingdom, 263 p.
8. Marchenko, O., Marmul, L., Pylypenko, K., Velychko, T. & Hranovska, V. (2020). Financial and taxation aspects of tourism activities development. *International Journal of Management (IJM)*. 3 (11), 287–293.



## ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ: ОСОБЛИВОСТІ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРИНЦИПИ Й ІНСТРУМЕНТИ ЗДІЙСНЕННЯ

**Анотація.** У статті визначено особливості організації маркетингу туристичних дестинацій як основоположного туристичного продукту того або іншого регіону. Обґрунтовано концептуальні методологічні підходи й інструменти його здійснення. Особлива роль приділена розробці планів та інших складових маркетингу; використанню віртуальних технологій просування туристичних дестинацій; брендів продуктів і послуг, регіонів їх розміщення; принципів стратегічного маркетингу. Зроблено важливий висновок щодо зростання ролі маркетингу у підвищенні конкурентоспроможності туристичних дестинацій та запропоновано основні функції й завдання його організації й розвитку на перспективу.

**Ключові слова:** туристичні дестинації, маркетинг, організація, методологічні підходи, принципи, інструменти, віртуальні технології, бренди, реклама, туристичні продукти, конкурентоспроможність, підвищення.

**Summary.** The article identifies the features of the organization of marketing of tourist destinations as a fundamental tourist product of a region. Conceptual methodological approaches and tools of its implementation are substantiated. A special role is given to the development of plans and other components of marketing; the use of virtual technologies to promote tourist destinations; brands of products and services, regions of their location; principles of strategic marketing. An important conclusion is made about increasing the role of marketing in increasing the competitiveness of tourist destinations and the main functions and tasks of its organization and development for the future are proposed.

**Key words:** tourist destinations, marketing, organization, methodological approaches, principles, tools, virtual technologies, brands, advertising, tourist products, competitiveness, increase.

DOI : 10.33783/1977-4167-2020-48-2-51-56

**Постановка проблеми.** Маркетинг дестинацій є однією з можливих відповідей локальних туристичних територій на виклики глобалізації, умовне «стирання» кордонів між країнами і формування єдиного міжнародного туристичного простору. З одного боку, позначені процеси пропонують нові можливості для дестинацій — доступ на нові ринки, нові технології для регіонального та локального зростання, можливості контакту з необмеженою кількістю потенційних споживачів; але, з іншого боку, це формування нової системи ризиків — зростання рівня конкуренції, розширення спектру «споживчого досвіду», насичення ринку «концептуальною пропозицією» тощо.

Таким чином, в сучасних умовах вітчизняні дестинації повинні інтегруватися вже не в національну, а фактично у світову туристичну систему. У цих умовах дестинації перестають бути суто «географічно відокремленою локальною територією», вони потребують позиціонування та просування на всіх рівнях як господарська система з певним набором туристичних потенціалів, уні-

кальних туристичних пропозицій та сформованої автентичності існування місцевого населення. Усвідомлення дестинації як об'єкта ринкових відносин приводить до необхідності застосування маркетингових інструментів в управлінні, тобто просування дестинації як комплексного туристичного продукту у внутрішньому і зовнішньому середовищах та підтримання позитивної репутації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань сутності класифікації та проектуванню туристичних дестинацій присвячені роботи А. І. Зоріна та І. В. Зоріна. Такі аспекти, як управління розвитком та маркетинг туристичних дестинацій досліджувалися науковцями А. А. Мазаракі, Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко. Методи оцінки розвитку туристичних дестинацій, їх конкурентоспроможність та привабливість розглядалися у наукових працях Д. І. Басюк, Ю. Б. Забалдіної, М. М. Ігнатенка, В. К. Кіптенка, Н. В. Корж, Л. О. Мармоль, В. Ф. Ярового та ін. Проте питання організації маркетингу туристичних дестина-

© І. А. Романюк, 2020

**Бібліографія ДСТУ 8302:2015:**

Романюк І. А. Організація маркетингу туристичних дестинацій: особливості, методологія, принципи й інструменти здійснення. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 2 (48). С. 51–56.

**References (APA):**

Romaniuk, I. A. (2020). *Orhanizatsiia marketynhu turystychnykh destynatsii: osoblyvosti, metodolohiia, pryntsyipy y instrumenty zdiisnennia* [Organization of marketing of tourist destinations: features, methodology, principles and tools of implementation]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (48), 51–56 (in Ukr.).

цій потребують подальших теоретичних обґрунтувань та практичних розробок.

**Мета статті** — виявлення особливостей організації маркетингу туристичних дестинацій і визначення її методологічних підходів, принципів та інструментів здійснення, перспектив удосконалення як важливого джерела підвищення конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Маркетинг туристичних дестинацій можна визначити як управлінський процес, в рамках якого органи управління дестинації та бізнес: визначають цільові групи туристів (поточних і потенційних); встановлюють з ними комунікацію з метою з'ясування впливу на їх бажання, потреби, мотивацію, переваги, відносини, пов'язані з прийняттям рішень про подорож; формують і адаптують туристичний продукт відповідно до потреб туристів і для досягнення їх максимального задоволення.

Маркетинг туристичної дестинації є частиною загальної концепції розвитку території та спрямований на досягнення комплексу таких цілей: стратегічний аналіз ресурсів і політики території з метою визначення можливостей та ролі туризму у формуванні загального сталого розвитку регіону; аналіз туристичних ресурсів території, стану та очікувань основних акторів маркетингу дестинації — влади, бізнесу, місцевого населення; визначення найбільш привабливих для території сегментів туристичного ринку, аналіз його потреб, очікувань, мотивації; розробка комплексного продукту дестинації, що відповідає очікуванням цільових сегментів туристів; створення нових і покращання існуючих туристичних атракцій дестинації; розробка та реалізація комплексу просування дестинації; формування й управління брендом та іміджем дестинації; формування та підтримка стратегічного партнерства влади, бізнесу і мешканців заради успішного розвитку дестинації; підвищення привабливості вкладень і реалізації на території дестинації інвестиційних проектів у сфері туризму та гостинності [1, с. 142].

Основою маркетингового підходу до управління дестинацією є розгляд туристичної дестинації саме як продукту. Маркетинговий підхід до дестинації передбачає розробку комплексного продукту дестинації, який подаватиметься туристу як єдине ціле. Усі елементи продукту дестинації повинні відповідати один одному. Усі рівні продукту повинні відповідати один одному і потребам цільового сегменту. За мультисегментного підходу, коли у дестинації є кілька принципово різних за своїми мотивами, вимогами та очікуваннями сегментів туристів, необхідно розробити продукт для кожного з них. Основною помилкою в процесі розвитку і просування туристичної дестинації (маркетингу дестинацій), особливо у вітчизняній

практиці, є те, що цей процес не носить системного характеру, а є набором не зв'язаних між собою заходів, що реалізуються різними учасниками (владою, бізнесом) у відсутності взаємодії.

Концепція розвитку туристичної дестинації, за Ф. Котлером, «вимагає розробки систематичної та довгострокової маркетингової стратегії, спрямованої на плекання і вдосконалення споконвічно притаманних і потенційних властивостей території. Центральним пріоритетом у створенні такої стратегії є визначення специфічної цільової групи, на яку вона повинна направити свої ресурси». Отже, маркетингова стратегія як багатокомпонентна і багатоцільова програма взаємопов'язаних системних заходів, сформована на базі комплексного підходу, може виступати основним інструментом застосування маркетингу для розвитку туристичної дестинації і веде, у разі успішної реалізації, до забезпечення сталого розвитку туризму.

Необхідно розрізняти маркетингову стратегію дестинації (маркетинговий план) і загальну стратегію розвитку туризму в регіоні. Маркетинг — лише частина більш масштабної діяльності з розвитку туризму, яка включає розвиток інфраструктури, оптимізацію законодавства, розподіл фінансових потоків, залучення інвестицій та ін. [2, с. 30] Маркетингова стратегія визначає: хто є потенційними туристами, який продукт і з якими характеристиками буде найбільш затребуваним у них, що є у дестинації для розробки цього продукту, як буде продукт просуватися. Зони відпочинку — один з найбільш складних об'єктів для менеджменту та маркетингу, бо є складною сукупністю відносин внутрішніх учасників і зовнішніх ринків.

Досвід формування та реалізації маркетингових стратегій дестинацій у регіонах України супроводжується такими проблемами: 1) відсутність або номінальна наявність органу, який здійснює планування та реалізацію маркетингової стратегії дестинації; 2) відсутність послідовності та взаємозв'язку (відповідність конкретних, приватних цілей загальним стратегічним цілям розвитку дестинації); 3) маркетингова стратегія дестинації здебільшого залишається формальним документом. Не знайшли вирішення такі завдання: визначення пріоритетних внутрішніх і зовнішніх географічних ринків для просування національного туристичного продукту; визначення цільової аудиторії з виявленням її споживчих очікувань; визначення специфіки програм просування відповідно до ментальних особливостей регіонів; створення туристичних брендів з високою впізнаваністю та рівнем довіри.

Маркетингова стратегія розвитку дестинації повинна інтегрувати інтереси всіх учасників у процесі виробництва продукту дестинації [3,

с. 179]. У загальному виді маркетингова стратегія дестинації — це узагальнена модель дій, необхідна для досягнення стратегічних орієнтирів розвитку сфери туризму через створення стійкої системи позиціонування і просування. Маркетингову стратегію туристичної дестинації потрібно вибудовувати залежно від виокремлених пріоритетних видів туристичної діяльності, які забезпечені кадрами, інфраструктурними об'єктами, сформованим туристичним продуктом. Такий підхід дозволить забезпечити конкурентні переваги дестинації та зробити їх стійкими.

Система позиціонування та просування туристичної дестинації — це змістовна цілісність пов'язаних між собою таких напрямів дій: дизайн території; маркетинг інфраструктури; маркетинг привабливості або маркетинг пам'яток; маркетинг подій; маркетинг населення; маркетинг іміджу; «іконний» маркетинг (пов'язаний з образом конкретних осіб); пошуковий маркетинг (оптимізація); контент-маркетинг [4, с. 74].

Стратегічний маркетинг дестинації буде успішним за умови дотримання низки нижченаведених принципів:

1. Наявність органу, який буде відповідальним за процес планування і реалізацію маркетингу дестинації. Він має бути наділений певними повноваженнями і можливостями для здійснення управління маркетинговими ініціативами. Найпоширенішою європейською практикою маркетингу дестинацій є різні форми організацій з управління дестинацією — ради з розвитку туризму, туристичні офіси, конгресні бюро та ін. Ці організації створюють і утримують органи місцевого самоврядування, проте працюють вони у тісній взаємодії і за підтримки (у т. ч. й фінансової) місцевої туріндустрії. Це постійно діюча організація зі своїми функціями, бюджетом, кадровими ресурсами. Таке приватно-державне партнерство виявляється найефективнішою моделлю управління маркетингом дестинації. З одного боку, у цього органу є офіційні повноваження та адміністративні ресурси, з іншого — його робота спирається на приватний бізнес. В Україні така модель поки не набула поширення.

2. Взаємозв'язок і послідовність. Оскільки маркетинг дестинації пов'язаний з численними акторами — органами влади, бізнесом, мешканцями, то принципово важливою є відповідність їх індивідуальних цілей загальним стратегічним цілям маркетингу дестинації. Лише за умови узгодження маркетингових цілей і стратегій з усіма учасниками процесу маркетингу можна домогтися успіху. Якщо кожен з учасників буде реалізовувати свою власну стратегію, турист не отримає цілісного продукту, не сформує цілісний образ дестинації та не виявить бажання її відвідати. Взаєморозуміння і згода мають бути досягнуті ще на рівні планування, тому до розробки маркетинго-

вої стратегії дестинації необхідно залучати учасників ринку.

3. Продукт дестинації повинен розроблятися виключно з позицій привабливості для певного цільового сегменту туристів. Необхідно виключати суб'єктивне оцінювання ресурсів окремими учасниками процесу маркетингового планування. Оптимальний варіант — заснувати стратегію на результатах маркетингових досліджень самих туристів [5, с. 25]. Розробка концептуальних положень просування національного туристичного продукту на міжнародному та внутрішньому ринках має спиратися на принципи:

- концентрації маркетингових зусиль за ознакою пріоритетності об'єкта просування;
- комплексності, наступності та системності маркетингових заходів;
- координації зусиль на локальному і місцевому рівнях;
- гнучкості та розвитку планових заходів з маркетингу залежно від факторів політичного й соціально-економічного середовища, як зовнішнього, так і внутрішнього;
- оптимізації інструментарію реалізації планових заходів залежно від пріоритетів збутової політики на різних типах ринків і відповідно до очікувань цільової аудиторії.

4. Маркетинговий план, стратегія дестинації не повинні бути формальним офіційним документом. Це, в першу чергу, робочий план дій. Для ефективної реалізації він має бути абсолютно зрозумілим для всіх зацікавлених сторін, включаючи мешканців.

Туризм, маючи один з найвищих коефіцієнтів мультиплікації доходу і зайнятості в своїй та суміжних галузях, є сектором, який здатний стати «точкою зростання» і основою сталого розвитку всього регіону [6, с. 79]. Для розвитку туризму на території принципово важливо розуміти, що просто наявність туристичних ресурсів не робить територію привабливою для туристів. Дестинації у своєму формуванні та розвитку вимагають маркетингового підходу. Туристичний регіон (дестинації) — це певний продукт, який потрібно сформувати, якому потрібно шукати цільовий сегмент ринку, який потрібно трансформувати під потреби «споживачів», який потрібно позиціювати і диференціювати, якому необхідно створювати привабливий імідж. Маркетинговий підхід здатний забезпечити успіх дестинації навіть за умови початкової мінімальної кількості туристичних ресурсів.

Більшість стратегічних маркетингових заходів у сфері туризму реалізується з використанням таких інструментів:

- product placement. Цей інструмент передбачає використання туристичної дестинації як місця дії в кінофільмах, серіалах, музичних кліпах, книгах тощо;

— тримовність, колл-центр. Цей інструмент передбачає створення безкоштовних телефонних ліній, служб підтримки для отримання інформації про місце перебування туристів і окремих об'єктів. Колл-центр — це дистанційна реалізація конс'єрж-сервісів для туристів;

— використання QR-кодів в індустрії туризму з можливістю швидкого відгуку тримовності ресурсу;

— відкриття національних туристичних офісів, у т. ч. і віртуальних, покликане заповнювати дефіцит регулярної поточної роботи з усіма групами цільової аудиторії на територіях іноземної держави, проводити внутрішні дослідження і моніторинг;

— тримовність, контент Internet-просування і TV-контент щодо стратегічно важливих туристичних територій України;

— різноформатна поліграфічна продукція з традиційним і концептуальним змістом;

— тематична тримовність, SMART-додатки для різних операційних систем, з урахуванням статистики поширення певних операційних систем для SMART-пристроїв різних географічних майданчиків просування національного туристичного продукту.

Наведені інструменти, за винятком поліграфічної продукції з традиційним змістом, є інструментами з прямим чи опосередкованим зворотним зв'язком [7 с. 75]. Таким чином, вони виконують роль «точок контакту» з потенційними туристами або з туристами безпосередньо під час споживання туристичного продукту. У разі ж маркетингу населення ці інструменти використовують для реалізації заходів щодо навчання, інформування та залучення населення території до туристичної діяльності. Сукупність точок контакту за всіма перерахованими вище напрямками дій — це комплексна система маркетингової комунікації.

Сучасний стан туристичного ринку та економічної системи такий, що використання сучасних і менш витратних методів просування та позиціонування, у т. ч. в соціальних мережах, on-line і smart-сервісів, стає дуже актуальним [8, с. 52]. Особливу практичну значимість набувають контент і пошуковий маркетинг. За даними «Барометра довіри» компанії Edelman Digital, прямим рекламним повідомленням довіряє близько 30 % опитаних. Але ж головне завдання такого повідомлення — пробудити інтерес до дестинації, сформувати позитивне враження і в підсумку «продати» дестинацію як комплексний туристичний продукт. В «умовах недовіри» маркетингологи використовують традиційні та проактивні інструменти контент-маркетингу.

Маркетинг туристичних дестинацій за допомогою Інтернету перебуває у фокусі уваги UNWTO,

яка дала методичні рекомендації щодо формування сайтів національних туристичних адміністрацій, що можуть ефективно застосовуватися під час створення та розробки сайтів регіональних і локальних дестинацій. Основними характеристиками сайтів дестинацій, які забезпечують його маркетингову функцію на туристичному ринку, є: зовнішній вигляд і зміст сайту; форма викладу інформації; оперативність і зручність користування сайтом; інтерактивність; багатомовність; кількість і якість банерів; рейтинг у пошукових системах; бронювання і резервування [9, с. 63].

Сьогодні будь-які елементи комплексу маркетингових комунікацій туристичних дестинацій, що не підкріплені мережею Інтернет, вважаються архаїчними і малоефективними. Даючи рекламу в традиційному виді, здійснюючи «PR», рекомендуючи відвідати дестинацію через спеціального представника в офісі або на виставці, можна тільки сформувати обізнаність, викликати інтерес до неї або підштовхнути до рішучих дій з організації подорожі.

Сучасний споживач туристичних послуг або організатор туристичної подорожі, зацікавившись конкретною дестинацією, звертається до Інтернету, щоб знайти відповіді на питання «чи буде йому (туристу) там добре». Не знайшовши позитивної відповіді, споживач швидше за все відмовиться від відвідування такої дестинації. В умовах глобалізації більш конкурентоспроможним стає не той, хто володіє привабливими ресурсами, а той, хто вміє їх гідно презентувати в інформаційному просторі туристичного ринку.

У інформаційній структурі мережі Інтернет виділяють чотири компоненти просування турпродукту дестинації, що відрізняються принциповими схемами організації маркетингової діяльності: 1) сайти окремих підприємств індустрії гостинності та розваг, що беруть участь у формуванні турпродукту дестинації; 2) портали систем бронювання, наведені глобальними, міжнародними, національними та регіональними сайтами; 3) консолідовані сайти туристичних дестинацій (міста, регіону, країни); 4) портали, що дозволяють планувати й організовувати індивідуальні тури.

Впровадження інформаційних технологій маркетингу на кожному окремому підприємстві туристичного комплексу важливе з точки зору посилення просування всієї дестинації, до складу якої вони входять. Розвиненість інструментів Інтернет-маркетингу на окремих підприємствах забезпечує не тільки їх комерційний успіх, а й створює можливості для інтегрування маркетингових зусиль усього туристичного комплексу дестинації на більш високому рівні створенням консолідованих сайтів дестинацій, що виконують не тільки рекламно-інформаційні, а й збутові функції [10, с. 782].



Консолідовані сайти покликані сприяти ефективному маркетингу DESTИНАЦІЇ для реалізації чотирьох видів маркетингових комунікацій: реклами, зв'язків з громадськістю, стимулювання збуту, продажів. Нині функції переважної більшості вітчизняних сайтів окремих DESTИНАЦІЙ обмежуються рекламою і частковим підтриманням зв'язків з громадськістю. Функції стимулювання збуту і продажу ці сайти не підтримують. Розвиток сайту туристичної DESTИНАЦІЇ, як правило, має йти шляхом консолідації сайтів підприємств туристичної сфери регіону за двома напрямками: забезпечення виходу на сайти окремих підприємств з метою подальшої роботи користувача з ними; розвиток функцій локальної або регіональної системи бронювання.

За сучасного рівня розвитку інформаційних технологій оплату послуг, які придбані через мережу Інтернет, здійснюють з використанням кредитної карти. Web-сторінка, яка пропонує таку можливість є більш привабливою для споживача. Для підвищення обізнаності потенційних клієнтів через Інтернет доцільно використовувати банерні посилання на сайт DESTИНАЦІЇ, які розміщують на тематичних web-сторінках. Методологія аналізу комунікаційних властивостей web-сторінок туристичних DESTИНАЦІЙ складається з: маркетингової концепції станів купівельної готовності споживачів; матеріалів, інформації про DESTИНАЦІЮ; методичних інструментів комунікаційних властивостей — методу експертного оцінювання, аналітичної матриці, порівняльного підходу.

Одним із методів просування території, який активно використовують за кордоном, є подієвий маркетинг, або подієвий туризм. Ключовим аспектом такого прийому є створення події (свята, фестивалю, концерту) або ж використання вже існуючої події та перетворення її на культовий захід, який сприяє популяризації певної території й залученню споживачів. Слід зазначити, що цей метод вже себе виправдав, оскільки набув великого успіху та має результати. Найчастіше події спрямовані на певну цільову аудиторію.

Однак існують випадки, коли подія здатна зацікавити людей різних вікових категорій, соціального статусу тощо. Найбільш яскравими і відомими на сьогоднішній день подіями, які отримали всесвітню популярність, є: Октоберфест в Мюнхені, Бієнале у Венеції, Кулінарний фестиваль у Копенгагені, Міжнародний фестиваль тату в Лондоні, Карнавал у Ріо-де-Жанейро, Олімпійські ігри, Чемпіонат світу з футболу. Розвитку подієвого туризму сприяють Асоціація Міжнародних фестивалів і подій (IFEА) і Міжнародне товариство спеціальних подій (ISES).

Існує ще один, більш ранній, проте не менш відомий метод брендингу території — просування місця за допомогою закріплення за ним коронних

страв, тобто асоціювання певної країни з конкретними стравами, які є візитівкою цієї країни або регіону. Ця практика використання їжі та напоїв як засобів просування території почалася ще в середині ХІХ століття. Сьогодні будь-яка країна і навіть місто відомі певним продуктом або ж стравою, спробувати які можна тільки на її території: в Німеччині це пиво, ковбаски і штрудель, в Австрії — шніцель, кава, торт «Захер»; в Італії — паста, піца, тірамісу; у Франції — сир, вино, круасани; в Іспанії — гаспачо, паелья, сангрія; в Україні — борщ, вареники, бануш; в Росії — млинці, окрошка, каші, щі та ін.

Таку політику брендування місцевості використовують для залучення іноземного капіталу, а також з метою реклами. Необхідно сказати, що описаний прийом просування регіонів як туристичних DESTИНАЦІЙ привів до такого широко розповсюдженого і популярного явища, як гастрономічний туризм. Мільйони людей, які відчувають особливий інтерес до споживання їжі, а також вихваляють критерій якості як основний показник цінності продукту, здійснюють гастрономічні тури країнами з метою куштування знаменитих національних страв, сприяючи тим самим розвитку території.

**Висновки.** Визначено, що розвиток туристичних підприємств і туристичного господарства загалом супроводжується зниженням значення природних факторів конкурентоспроможності і зростанням ролі маркетингових інструментів та інформаційних чинників, що формують міфологічні ресурси й віртуальні образи. Наразі склалася ситуація, за якої уявлення споживача про туристичну DESTИНАЦІЮ може формуватися, спотворюватися і навіть нав'язуватися за допомогою використання вербальних і невербальних методів інформування. Тому у перспективі організація маркетингу туристичних DESTИНАЦІЙ повинна спиратися на два найважливіші концептуальні положення: а) точна розстановка акцентів на значимих перевагах (унікальних особливостях) DESTИНАЦІЇ; б) активна діяльність щодо уникнення дезінформації споживача (достовірна інформація).

### Література

1. Головчан А. І. Теоретико-методичні підходи до оптимізації розвитку туризму в DESTИНАЦІЯХ. *Вісник ДІТБ*. 2011. № 15. С. 139—145.
2. Романюк І. А. Системно-структурні дефініції категорій у галузі сільського зеленого туризму: узагальнення та використання. *Науковий вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. Вип. 15. Ч. 3. Херсон : Гельветика, 2015. С. 29—31.
3. Мазаракі, А. А., Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В. Туристичні DESTИНАЦІЇ (теорія, управління, брендинг) : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 388 с.



4. Яровий В. Ф. Соціально-економічна ефективність функціонування підприємств сільського зеленого туризму та галузі туризму загалом. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 4 (40). С. 72–75.

5. Романюк І. А. Стратегічне управління розвитком галузі туризму на засадах формування корпоративної культури туристичних підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 2 (34). С. 24–27.

6. Азарян О. М., Каспарієне Ю., Іщенко О. А., Ворошилова Г. О. Туристичний маркетинг: можливості та пріоритетні напрями розвитку : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 184 с.

7. Мармуль Л. О., Романюк І. А. Удосконалення структури ринку праці сільських територій шляхом розвитку підприємств сільського зеленого туризму. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 38, С. 70–77.

8. Ігнатенко М. М., Мармуль Л. О. Надання послуг сільського зеленого туризму фермерськими господарствами з метою здійснення їх диверсифікації та підвищення дохідності діяльності. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 3 (39), С. 50–53.

9. Mossberg, L. A. (2007). Marketing approach to the tourist experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 1, 59–74.

10. Postol A. et al. (2020). Ways to develop brands and PR management of tourism enterprises with a focus on national markets. *International Journal of Management*, 11, 778–787.

### References

1. Holovchan, A. I. (2011). *Teoretyko-metodychni pidkhody do optymizatsiyi rozvytku turyzmu v destynatsiyakh* [Theoretical and methodological approaches to optimizing the development of tourism in destinations]. *Visnyk DITB*, 15, 139–145 (in Ukr.).

2. Romaniuk, I. A. (2015). *Systemno-strukturni definitsii katehorii u haluzi silskoho zelenoho turyzmu: uzahalnennia ta vykorystannia* [System-structural definitions of categories in the field of rural green tourism: generalization and use]. *Naukovyy visnyk KHDU. Seriya: Ekonomichni nauky*, 15 (3), 29–31 (in Ukr.).

3. Mazaraki, A. A., Tkachenko, T. I., Melnychenko, S. V. (2013). *Turystychni destynatsiyi (teoriya, upravlinnya, brendynh)* [Tourist destinations (theory, management, branding)]. Kyiv, Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t Publ. (in Ukr.).

4. Yarovyy, V. F. (2017). *Sotsialno-ekonomichna efektyvnist funktsionuvannia pidpriemstv silskoho zelenoho turyzmu ta haluzi turyzmu zahalom* [Socio-economic efficiency of rural green tourism enterprises and the tourism industry in general]. *Visnyk Berdyanskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 4 (40), 72–75 (in Ukr.).

5. Romaniuk, I. A. (2016). *Stratehichne upravlinnya rozvytkom haluzi turyzmu na zasadakh formuvannya korporatyvnoyi kultury turystychnykh pidpryyemstv* [Strategic management of tourism development on the basis of formation of corporate culture of tourist enterprises]. *Visnyk Berdyanskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (34), 24–27 (in Ukr.).

6. Azaryan, O. M., Kaspariene, YU., Ishchenko, O. A., Voroshylova H. O. (2009). *Turystychnyy marketynh: mozhlyvosti ta priorytetni napryamy rozvytku* [Tourism marketing: opportunities and priority areas of development]. Donetsk, DonNUET Publ. (in Ukr.).

7. Marmul, L. O., Romaniuk I. A. (2018), *Udoskonalennia struktury rynku pratsi silskykh terytorii shliakhom rozvytku pidpriemstv silskoho zelenoho turyzmu* [Improving the structure of the labor market in rural areas through the development of rural green tourism enterprises]. *Ekonomichnyy visnyk universytetu*, (38), 70–77 (in Ukr.).

8. Ihnatenko, M. M., Marmul, L. O. (2017). *Nadannia posluh silskoho zelenoho turyzmu fermerskymy gospodarstvamy z metoiu zdiisnennia yikh dyversyfikatsii ta pidvyshchennia dokhidnosti diialnosti* [Provision of rural green tourism services by farms in order to diversify them and increase profitability]. *Visnyk Berdyanskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 3 (39), 50–53 (in Ukr.).

9. Mossberg, L. A. (2007). Marketing approach to the tourist experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 1, 59–74.

10. Postol, A. et al. (2020). Ways to develop brands and PR management of tourism enterprises with a focus on national markets. *International Journal of Management*, 11, 778–787.

## ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПЛАТФОРМИ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

**Анотація.** Розглянуто світовий досвід формування інноваційної платформи розвитку підприємств.

**Ключові слова:** стратегічне управління інноваційністю; машинобудівні підприємства; інтелектуалізація; розвиток; стратегія; концептуальні основи; методологія; інноваційні кластери; дифузії; інноваційна рефлексія; управлінські рішення.

**Summary.** The world experience of forming an innovative platform for enterprise development is considered.

**Key words:** strategic innovation management; machine-building enterprises; intellectualization; development; strategy; conceptual foundations; methodology; innovation clusters; diffusion; innovative reflection; management decisions.

DOI : 10.33783/1977-4167-2020-48-2-57-63

**Постановка проблеми.** Сучасний соціально-економічний стан промислових підприємств, детермінований рівнем розвитку інноваційності, обумовлений довгостроковими інтеграційними процесами, які враховують ендегенні й екзогенні фактори впливу, пов'язані з цифровізацією науково-технічного прогресу та соціокультурною взаємодією з ефективним використанням потенційних інтелектуально-знанневих ресурсів, які продукують креативні альтернативи бізнес-поведінки, і є основою стратегії управління інноваційно-технологічним проривом промислових підприємств в умовах інтеграції економічного середовища, яке динамічно змінюється.

Сучасний технологічний розвиток і високий рівень конкуренції спонукають промислові підприємства до формування процесу інноваційності й ефективного управління ним у стратегічних періодах, пов'язаних з існуючими просторово-динамічними можливостями усіх рівнів їх внутрішньої архітектури щодо зміни власних параметрів стану в певний проміжок часу, що, у свою чергу, дозволяє підвищувати рівень конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості промислових підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню формування та розвитку інноваційної діяльності займалися вітчизняні та зарубіжні вчені: В. М. Геєць, К. В. Денисов, В. Новицький, В. В. Прохорова, В. М. Проценко й В. І. Чобіток, Я. І. Тульчинська й Д. С. Курчакін та ін.

**Мета статті** — розглянути світовий досвід формування інноваційної платформи розвитку підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Країни, які протягом тривалого періоду займають перші місця, проводять активну інноваційну політику, залучають найкращі кадри для генерації креативних ідей та впроваджують їх у виробництво, фінансують інноваційну діяльність тощо. Активний розвиток інноваційної діяльності розпочався з часів першої промислової революції в Англії (XVIII–XIX ст.) і активно продовжується до цього часу.

Основними напрямками розвитку світової економіки є глобалізація, підвищення конкуренції, а також зростання ролі інноваційного розвитку. Інноваційна діяльність виступає основним напрямом соціально-економічного розвитку та підвищує конкурентні переваги підприємств. Світовий досвід розвинутих країн свідчить про те, що позиції лідера займають ті підприємства, які постійно займаються інноваційним розвитком.

Міжнародний досвід формування й розвитку інноваційної діяльності підприємств пройшов значний шлях та свідчить про те, що існують типові моделі інноваційного розвитку, а саме: євроатлантична (Великобританія, Німеччина, Франція та ін.); східноазійська (Японія, Південна Корея, Гонконг, Тайвань); альтернативна (Таїланд, Чилі, Туреччина, Йорданія, Португалія та ін.); модель «потрійної спіралі» (США, низка європейських країн).

Щорічно публікують рейтинг найрозвиненіших інноваційних країн. Результати показують загальну здатність до розвитку інноваційності в кожній державі. Методологія побудована на

© І. А. Сільченко, 2020

### Бібліографія ДСТУ 8302:2015:

Сільченко І. А. Формування інноваційної платформи розвитку машинобудівних підприємств: зарубіжний досвід. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 2 (48). С. 57–63.

### References (APA):

Silchenko, I. A. (2020). *Formuvannia innovatsiinoi platformy rozvytku mashynobudivnykh pidpriemstv: zarubizhnyi dosvid* [Formation of an innovative platform for the development of machine-building enterprises: foreign experience]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (48), 57–63 (in Ukr.).

дослідженні семи показників, які наведено на рис. 1.

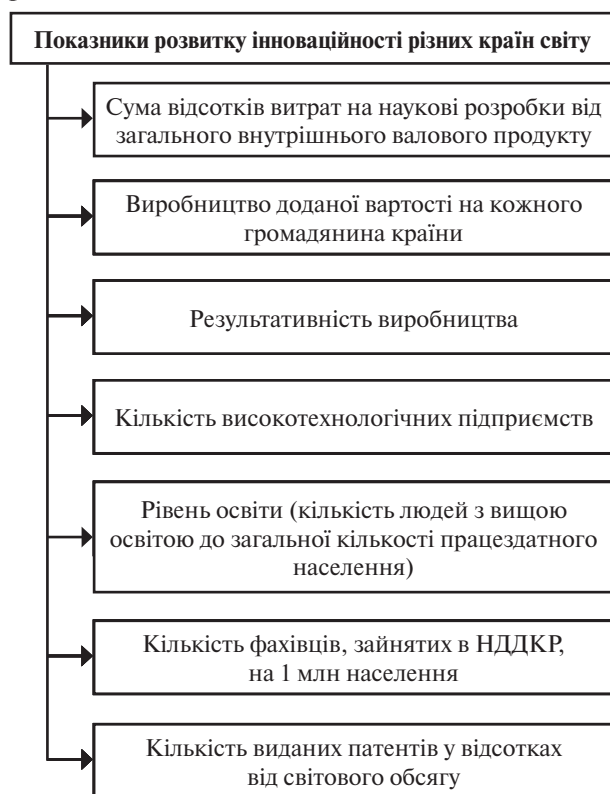


Рис. 1. Показники розвитку інноваційності різних країн світу [1]

У табл. 1 наведено рейтинг першої десятки країн за 2015–2019 рр. за рівнем розвитку інноваційності.

За результатами аналізу рівня розвитку інноваційності можна сказати, що перше місце протягом розглянутого періоду залишається за Південною Кореєю.

Однією з особливостей інноваційного розвитку Південної Кореї цілеспрямована підтримка держави в основному саме великих компаній. Кожна з країн, яка входить до десятки лідерів, розвивається за своєю типовою моделлю інноваційності [2].

Євроатлантична модель (традиційна) являє собою модель повного інноваційного циклу — від формування інновації до впровадження у виробництво. Ця модель використовується у країнах Західної Європи, де наведені всі елементи науково-дослідних робіт, а саме розвинуті: фундаментальна і прикладна наука, розробка дослідних зразків і запуск їх у виробництво. В цих країнах (Великобританія, Німеччина, Франція та ін.) держава велику увагу приділяє комерціалізації, фінансуванню інноваційних проєктів (гранти), стимулюванню створення підприємств науково-дослідного напрямку при закладах вищої освіти.

Методи, які застосовуються для стимулювання інноваційності у Великобританії, Франції та Німеччині, доволі широкі: від створення біз-

Таблиця 1

Рейтинг першої десятки країн за 2015–2019 рр. за рівнем розвитку інноваційності підприємств [2]

Місце	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	Південна Корея	Південна Корея	Південна Корея	Південна Корея	Південна Корея
2	Японія	Німеччина	Швеція	Швеція	Німеччина
3	Німеччина	Швеція	Німеччина	Сінгапур	Фінляндія
4	Фінляндія	Японія	Швейцарія	Німеччина	Швейцарія
5	Ізраїль	Швейцарія	Фінляндія	Швейцарія	Ізраїль
6	США	Сінгапур	Сінгапур	Японія	Сінгапур
7	Швеція	Фінляндія	Японія	Фінляндія	Швеція
8	Сінгапур	США	Данія	Данія	США
9	Франція	Данія	США	Франція	Японія
10	Великобританія	Франція	Ізраїль	Ізраїль	Франція

нес-інкубаторів до інтеграції молодих фахівців, що здатні ініціювати техніко-технологічні новачки (рис. 2).

Фактично центром інноваційності в цих країнах є університети і науково-дослідні центри. Наприклад, у Великобританії, крім розвинутої інноваційної університетської діяльності, створюються інноваційні центри двох категорій. Центри першої категорії розробляють унікальну технологію з урахуванням потреб бізнесу; центри другої категорії працюють на певному ринку для об'єднання напрямів науки і технології, взаємно доповнюють одне одного.

Концентрація інноваційності є і у найбільших університетах Італії, Франції та Німеччини. У цих країнах переважно використовуються законодавчі, фінансові, податкові методи стимулювання інноваційності. Особливою популярністю користуються різні інноваційні структури (технопарки, технополіси та ін.).

Методи стимулювання інноваційності у малих європейських країнах наведено на рис. 3.

Останнім часом велика увага малих європейських країн приділяється створенню науково-дослідних виробничих кластерів і переходу до моделі «потрійної спіралі».

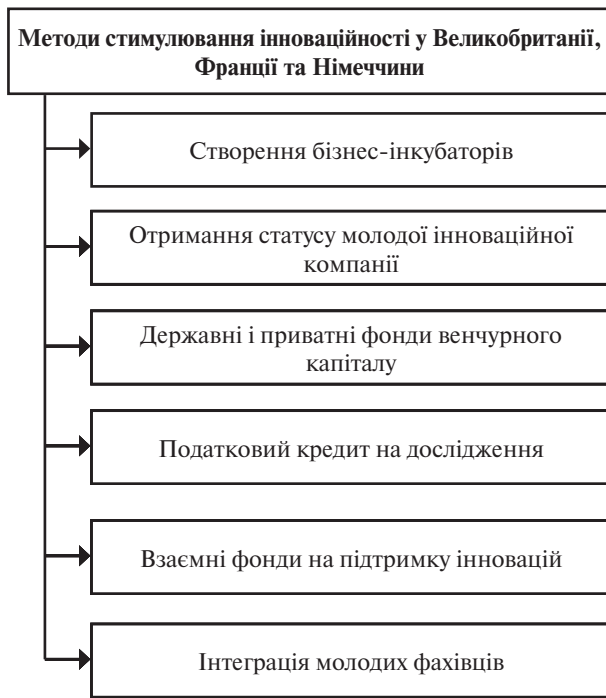


Рис. 2. Методи стимулювання інноваційності у Великобританії, Франції та Німеччині [2]

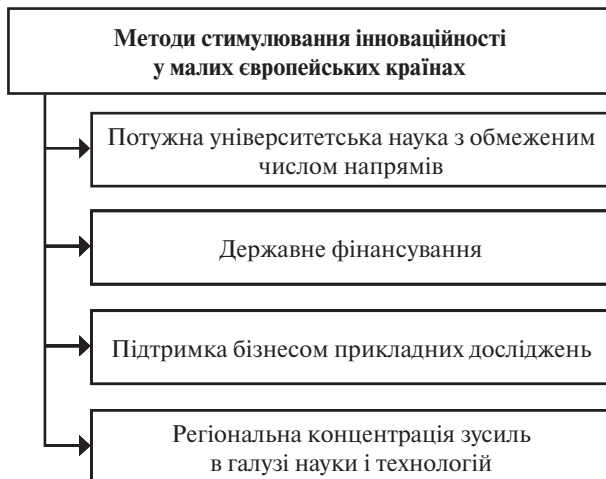


Рис. 3. Методи стимулювання інноваційності у малих європейських країнах [2]

Східноазіатська модель є моделлю інноваційного розвитку, де відсутній етап формування фундаментальних ідей. Важливе значення в цій моделі мають фундаментальні розробки, які формуються у дослідницьких лабораторіях корпорацій. Практично повністю відсутній елемент фундаментальної науки, що обумовлює орієнтацією держав Східної Азії на запозичення технологій і експорт готової високотехнологічної продукції.

Класичним прикладом східноазіатської моделі вважається Японія, де інноваційна система орієнтована на новітні технології. Розвиток інноваційної діяльності в Японії почалося після Другої Світової війни.

Альтернативну модель інноваційного розвитку використовують в більшості випадків в аграрних країнах. Ці країни не мають потенціалу у розвитку фундаментальних та прикладних наук. Країни, які використовують альтернативну модель інноваційного розвитку, акцентують увагу на підготовці кадрів, а також на розвитку окремих галузей народного господарства.

Наприклад, у Таїланді і діє Національне інноваційне агентство, створено мережу високотехнологічних парків, до складу яких входять місцеві університети, державні та приватні науково-дослідні інститути, залучені зарубіжні фахівці.

У Чилі фундаментальна наука розвивається переважно в університетах за підтримки уряду. В Туреччині велике значення приділяють формуванню інноваційної інфраструктури. Велика частина проєктів належить до сфер телекомунікацій та електроніки, що визначає конкурентоспроможність національної економіки. За останні роки в Туреччині було створено багато технопарків, що сприяють посиленню зв'язків між університетами і виробництвом.

Отже, альтернативна модель інноваційного розвитку є пріоритетною і менш витратною для країн, які не можуть нести високі фінансові та організаційні витрати.

Модель «потрійної спіралі» відрізняється від євроатлантичної, східноазіатської й альтернативної моделей структурою та механізмом взаємодії окремих елементів інноваційної діяльності. Основою появи моделі «потрійної спіралі» є євроатлантична модель. Найбільший розвиток модель «потрійної спіралі» отримала в США, а її окремі елементи — в деяких розвинених країнах Західної Європи, скандинавських країнах.

Сутність моделі «потрійної спіралі» полягає у взаємодії трьох інститутів: «науки», «держави», «бізнесу». У цій моделі провідне місце належить університетам, які перетворюються в підприємницькі або університети промислового типу, займаючись наданням освітніх послуг і науковими дослідженнями, сприяють розвитку економіки шляхом створення нових компаній в університетських інкубаторах, бізнес частково надає освітні послуги, а держава, крім традиційної законодавчої і регулювальної ролі, виступає як підприємець і венчурний інвестор.

Прикладом інноваційного розвитку за принципом «потрійної спіралі» є Кремнієва долина в США. Особливу роль у формуванні та розвитку інноваційності в США вирішили правки до Закону «Про патенти і торгові знаки». Відповідно до цього Закону університетам і дослідницьким установам належать права інтелектуальної власності на розробки, які були профінансовані державою. В університетах проводяться основні дослідження у сфері фундаментальної науки і значна частина прикладних досліджень.



Університети мають значні земельні та фінансові фонди, постійно залучають студентів і вчених, а також використовують новітні методи навчання. Крім університетів, у США фундаментальною наукою займаються Інститути вищих досліджень, які займаються підготовкою кадрів вищої кваліфікації і співпрацюють з провідними вченими.

Національні лабораторії США також займаються інноваційною діяльністю, розвиваючи окремі напрямки прикладної науки.

У США існує велика кількість приватних дослідницьких корпорацій, які задовольняють інтереси американських державних відомств, а також приватних компаній, що займаються фундаментальними і прикладними дослідженнями на комерційній основі.

Трансфер технологій в США здійснюється або з університетів у промисловість за допомогою венчурних компаній, або шляхом створення в самих компаніях найбільших дослідницьких підрозділів. Особлива роль у становленні сучасної інноваційної діяльності США належить державі [3].

За кордоном розробляється ускладнений варіант моделі «потрійної спіралі» — модель «четвертої спіралі», створеної в 2009 року Ю. Караяннісом і Д. Кемпбелл [2; 4]. Ця модифікація створює мережеву взаємодію на рівні всього суспільства, а не тільки між трьома провідними інститутами. Вважається, що «четверта спіраль» більш відповідає сучасній економіці, оскільки в ХХІ ст. громадянське суспільство, будучи четвертим елементом, набуває важливу роль у створенні і розповсюдженні нових цінностей і знань.

Історичний досвід переконує, що саме держава має здійснювати функцію формування соціально-економічного і психологічного середовища інновацій. Серед методів, за допомогою яких активізується інноваційна діяльність через вплив на неформальні правила, особливого значення набувають ідеологічні важелі. Так, у США пропаганда успіху, ризику, конкуренції не проходить без уваги — вона підіймає підприємницький дух, і без того властивий американській нації. В інших країнах інша культура дещо стримувала розвиток інноваційно-інвестиційного підприємництва. Це мало місце у ряді європейських країн і Японії. Однак останнім часом відбуваються позитивні зміни у соціально-економічній моделі їхнього розвитку [3].

Кожна з розглянутих моделей інноваційного розвитку має свої переваги, і, як показав аналіз рейтингу першої десятки країн за 2015–2019 рр. за рівнем розвитку інноваційності, до цього переліку входять країни, які використовують різні моделі інноваційного розвитку. Неможливо стверджувати про те, що необхідно використовувати конкуренту модель в розвитку інноваційної діяльності.

Разом з тим важливими у досягненні високих показників інноваційного розвитку ряду країн є інституціональні інновації, які здійснюються у формальних і неформальних правилах, а також при їхній взаємодії. З огляду на інноваційну діяльність підприємств, такі інновації створюють або сприятливе середовище для технологічних нововведень, або йому перешкоджають.

Головним суб'єктом інституціональних інновацій є держава, яка: підтримує базисні технологічні й економічні інновації; фінансує інновації у соціально важливих сферах життєдіяльності суспільства; здійснює інновації у правовій сфері, які визначають правові засади реалізації інноваційної діяльності підприємств.

На сучасний момент можна вести мову лише про зародження інноваційності на вітчизняному просторі. Основою розвитку інноваційної діяльності є сукупність усіх розглянутих моделей, але існують лише поодинокі приклади практичного досвіду використання цих моделей.

Проблемами ефективного впровадження інноваційності є недосконала законодавча, наукова та управлінська системи. Незважаючи на велику кількість інструментів і заходів, впроваджених державою для підвищення ефективності вітчизняної інноваційності, ефект від їх застосування поки незначний.

Досвід зарубіжних країн свідчить про те, що існує достатньо прикладів розвитку машинобудівних підприємств, заснованих на активному формуванні інноваційних платформ в їх діяльності, завдяки яким машинобудівні підприємства підвищували свій рівень конкурентоспроможності і виходили на нові ринки збуту.

Країни, які є прикладом розвитку машинобудівних підприємств, — Німеччина, США, Японія, Фінляндія та ін. Останнім часом високі темпи зростання показують Індія та Китай.

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що на сучасному етапі розвитку економіки головним інструментом підвищення конкурентоспроможності промисловості виступає саме формування інноваційної платформи, що включає в себе: розвиток інноваційної сфери (науки, нових технологій); основу сталого економічного росту, перспективи розвитку машинобудівних підприємств [5; 6].

Механізм формування інноваційної платформи розвитку машинобудівних підприємств у країнах світової спільноти має різний характер. Причиною цього є неоднакове розмежування функцій держави і ринку в розвинених країнах, а також відмінності організаційних структур управління наукою.

У Великобританії, Німеччині, Італії, Канаді, США і Японії машинобудівні підприємства, що працюють з прибутком, мають право віднімати з



оподаткованої бази 100 % витрат на інноваційні розробки. У Австрії ця величина складає 105 %, у Австралії і Данії — 125 % [10].

У зарубіжних країнах значного поширення набув так званий податковий кредит (tax credit). За його допомогою машинобудівним підприємствам дається можливість зменшення вже нарахованого податку на прибуток на суму, що становить певний відсоток від витрат на інноваційну діяльність. У США, Японії, Франції ця податкова пільга залежить від приросту витрат на науково-дослідницьку діяльність із закінченням певного часового періоду [3].

У ряді інших країн (Канада, Нідерланди) величина податкового кредиту пропорційна збільшенню загального обсягу видатків на науково-дослідницьку діяльність. У середньому за кордоном ця пільга становить 20 % від суми приросту витрат на науково-дослідницьку діяльність (у США, Японії, Канаді) і є суттєвим джерелом збільшення прибутку машинобудівних підприємств [3].

З початку 80-х років XX століття в Німеччині створювалися додаткові зусилля з формування стратегії (на основі інноваційних платформ) розвитку машинобудівних підприємств. У зв'язку з цим науково-дослідницька та інноваційна діяльність були основними для розвитку машинобудівних підприємств. Головною метою тоді для німецьких машинобудівних підприємств було широке і швидке застосування нових, або поліпшених, виробничих засобів і технологій, матеріалів і програмного забезпечення.

Частка фінансування реалізації інноваційних платформ в той час становила понад 2/3 всіх витрат на дослідження і розвиток. До початку 90-х років XX століття здійснення політики інновацій і технологій належала Федеральному Фонду Німеччини. У 2006 році в Німеччині було затверджено Стратегію інноваційного та технологічного розвитку.

У стратегії визначено основні напрямки дій в національній інноваційній сфері та інструменти їх реалізації. Цей документ визначав нові пріоритети Німеччини в технологічній сфері з урахуванням світових тенденцій розвитку науки, техніки і технологій. У Стратегії були визначені 17 ключових секторів, що мають пріоритетне значення для національного господарства [5].

У Франції фінансова, організаційна та інформаційна підтримка інноваційних платформ, спрямованих на розвиток машинобудівних підприємств, здійснюється державним агентством ANVAR, засновниками якого є три міністерства — промисловості, національної освіти, науки і технологій.

У Великобританії підтримка інноваційних платформ розвитку машинобудівних підприємств реалізується за рахунок бюджетного фінансуван-

ня, здійснюється різними департаментами, кожне з яких має в своєму бюджеті кошти на науку, різними спеціалізованими агентствами та організаціями. Фінансують сім дослідних рад за найважливішими напрямками науки і технології, які мають власні бюджети і розподіляють кошти між науковими установами на конкурсній основі, переважно у формі грантів.

В Японії, за ініціативою уряду, інноваційною платформою розвитку машинобудівних підприємств була організація технопарків [6; 7]. У 80-х роках XX століття японський уряд приступив до реалізації широкомасштабної програми створення технополісів. Відповідно до розробленої програми «Технополіс» передбачалося створення в окремих регіонах країни, що відставали в економічному розвитку, близько 20 науково-технічних зон, які отримали назву технополісів [8].

На території технополісів передбачалися різні міри кредитного і податкового стимулювання. Так, підприємствам, які діяли в галузях високої технології, дозволялося списувати в перший рік 30 % вартості обладнання і 15 % вартості будівель і споруд, держава оплачувала третину витрат на спільне проведення наукових досліджень лабораторіями і малими підприємствами [3].

Фінляндія, починаючи з 90-х років XX століття, особливий акцент зробила на формуванні інноваційної платформи, а також на необхідності встановити національні пріоритети при розподілі обмежених науково-технічних ресурсів [4; 5].

Прогрес обумовлений дерегуляцією ринку і активною конкуренцією, виникненням і розвитком сильного кластеру технологій, що створений на основі дослідницької та освітньої системи. Цей кластер є центральним елементом фінської інноваційної платформи, яка включає цілу мережу великих і дрібних підприємств, а також корпоративне співробітництво в галузі досліджень і навчання.

Відмінною рисою Фінляндії є наявність значного внутрішнього попиту на високотехнологічну продукцію. У той же час особливістю процесу зміни структури економіки було порівняно низьке значення іноземних інвестицій і технологій [8].

В основі фінського експорту і спеціалізації її підприємств лежать, головним чином, технології, розроблені в самій Фінляндії. Останніми роками обсяг інвестицій в науково-дослідні розробки Фінляндії зростає швидше, ніж в інших країнах. У Фінляндії дві третини НДДКР фінансується підприємствами [5; 6].

В якості одного зі шляхів збільшення інноваційної складової в економіці США був використаний механізм комерціалізації науково-технічної продукції, що знаходиться у власності держави або створеної на бюджетні кошти, передання но-

вої технології з державних лабораторій в підприємницький сектор, включаючи її вторинне використання.

КНР довела ефективність централізованої системи господарювання в її планово-корпоративній формі. Сьогодні Китай демонструє світу ефективність чітко проробленої і цільової промислової політики, яка реалізується на основі централізованої системи планового макроекономічного регулювання [6; 9].

Інноваційною платформою розвитку машинобудівних підприємств КНР є проведення політики форсованого розвитку економіки технологічних укладів.

Проведена політика КНР підтверджує незалежність економіки країни від іноземного капіталу. У рамках проведеної промислової політики свої валютні резерви КНР витрачає не на придбання в США американських товарів або цінних паперів, а високотехнологічного промислового капіталу (покупка підрозділів персональних ЕОМ корпорації ІВМ та ін.), відповідні витрати забезпечуються зростанням експортних доходів. І з 2004 р. доходи від експорту високотехнологічної продукції стали перевищувати витрати на її імпорт. КНР почала отримувати чистий експортний дохід.

Успішність реалізованої промислової політики ілюструється тим, що Китай — єдина країна в світі, яка показала зростання ВВП під час фінансово-економічної кризи. КНР фактично з нуля створила і вивела на провідну позицію власний сектор виробництва. Досвід Китаю свідчить про необхідність проведення масштабного інвестування в технології (в тому числі промислові), а не в зобов'язання зарубіжних країн.

**Висновки.** Зарубіжний досвід формування різних типів інноваційної діяльності свідчить про те, що сьогодні більшість країн перебудовують свою економіку на інноваційні напрямки, обираючи найбільш адекватну національним особливостям модель. При цьому вибір моделі та інструментів підтримки інноваційної діяльності багато в чому обумовлений рівнем економічного розвитку, особливостями національних систем освіти і науки, а також є залежним від інституціональної складової.

Огляд зарубіжного досвіду формування інноваційної платформи розвитку машинобудівних підприємств показав, що об'єктивно-економічне підґрунтя для ефективного впровадження інновацій має різні інструменти державного стимулювання.

### Література

1. Січко С. М. Інноваційний розвиток країн світу. URL : [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7\\_3\\_2016ua/25.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_3_2016ua/25.pdf).

2. Jamrisko, M., Miller, L. J. & Lu, W. (2019). These are the world's most innovative countries. Available at : <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-22/germanynearly-catches-korea-as-innovation-champ-u-s-rebounds>.

3. Економіка.net (2019). Новини. URL :<http://economica.net>.

4. Новицький В. Регулятивні стратегії відкритих економічних систем і глобальна конкуренція за ресурси. *Економіка України*. 2007. № 7. С. 4–14.

5. Геєць В. М. Посткризові перспективи та проблеми розвитку економіки України й Росії (макроекономічний спектр). *Фінанси України*. 2011. № 3. С. 3–18.

6. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування : монографія. Харків : Українська інженерно-педагогічна академія, 2015. 291 с.

7. Денисов К. В. Промислова політика регулювання інноваційної модернізації виробничих процесів у чорній металургії. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 49–56.

8. Центр досліджень соціальних комунікацій (2019). Матеріали з бібліометрії та наукометрії. URL : <http://nbuviap.gov.ua>.

9. Пилипенко А. А. Стратегічне управління витратами в системі інтеграційного розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2005. № 12. С. 43–48.

10. Вікіпедія (2019). URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki>.

### References

1. Sichko, S. M. (2016). *Innovatsiynyy rozvytok krayin svitu* [Innovative development of the world]. Available at : [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7\\_3\\_2016ua/25.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_3_2016ua/25.pdf).

2. Jamrisko, M., Miller, L. J. & Lu, W. (2019). These are the world's most innovative countries. Available at : <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-22/germanynearly-catches-korea-as-innovation-champ-u-s-rebounds>.

3. Ekonomika.net (2019). *Novyny* [News]. Available at : <http://economica.net>.

4. Novytskyy, V. (2007). *Rehulyatyvni stratehiyi vidkrytykh ekonomichnykh system i hlobalna konkurentsya za resursy* [Regulatory strategies of open economic systems and global competition for resources]. *Ekonomika Ukrayiny*, 7, 4–14.

5. Heyets, V. M. (2011). *Postkryzovi perspektyvy ta problemy rozvytku ekonomiky Ukrayiny y Rosiyi (makroekonomichnyy spektr)* [Post-crisis prospects and problems of economic development of Ukraine and Russia (macroeconomic spectrum)]. *Finansy Ukrayiny*, 3, 3–18.

6. Prokhorova V. V., Protsenko, V. M., Chobitok, V. I. (2015). *Formuvannya konkurentnoyi*

stratehiyi pidpryyemstv na zasadakh innovatsiyno-spryamovanoho investuvannya [Formation of competitive strategy of enterprises on the basis of innovation-oriented investment]. Kharkiv, Ukrayinska inzhenerno-pedahohichna akademiya Publ., 291 p.

7. Denysov, K. V., (2015). *Promyslova polityka rehulyuvannya innovatsiynoyi modernizatsiyi vyrobnychikh protsesiv u chorniy metalurhiyi* [Industrial policy of regulation of innovative modernization of production processes in ferrous metallurgy]. *Problemy ekonomiky*, 2, 49–56.

8. Social Communications Research Center (2019). *Materialy z bibliometriyi ta naukometriyi*. Available at : [www.nbuviap.gov.ua](http://www.nbuviap.gov.ua).

9. Pylypenko, A. A. (2005). *Stratehichne upravlinnya vytratamy v systemi intehtratsiynoho rozvytku pidpryyemstva* [Strategic cost management in the system of integrated development of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 12, 43–48.

10. Wikipedia (2019). Available at : <https://uk.wikipedia.org/wiki>.

УДК 336.647/.648

**І. В. Трикоз,  
А. С. Білий,  
О. О. Білозеров**

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті висвітлено вибір шляхів покращення фінансового стану підприємства; обґрунтовано заходи щодо покращення фінансового стану ТОВ «Азовтранссервіс».

**Ключові слова:** управління, господарська діяльність, корпоративний сектор, ТОВ, фінансовий стан, реструктуризація, кредитування, активи, пасиви.

**Summary.** The article highlights the choice of ways to improve the financial condition of the enterprise; measures to improve the financial condition of Azovtransservice LLC were substantiated.

**Key words:** management, economic activity, corporate sector, Open Company, financial condition, restructuring, crediting, assets, liabilities.

DOI : 10.33783/1977-4167-2020-48-2-63-69

**Постановка проблеми.** Фінансовий стан підприємства найбільш залежить від рівня ефективності використання власних фінансових ресурсів, що потребує відповідальної оцінки і розробки відповідних дій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань управління господарською діяльністю підприємства приділяли увагу такі відомі вчені, як: І. О. Артем'єва, Л. І. Воротіна, О. М. Єфімов, Н. О. Жарікова, В. Д. Кожевнікова, Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкова, М. Ю. Кушель, А. Г. Мірошник, В. О. Опришко, В. В. Павелко, О. О. Пасхавер, А. О. Рудченко, Е. А. Савченко, В. Є. Сахаров, Л. І. Федулова, В. Л. Ченчикеев, Г. В. Ярошенко та ін.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні заходів щодо покращення фінансового стану ТОВ «Азовтранссервіс».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оскільки до корпоративного сектору економіки відносяться акціонерні товариства, було проаналізовано господарську діяльність та оцінено фінансовий стан ТОВ «Азовтранссервіс».

При дослідженні структури активу балансу ТОВ «Азовтранссервіс» зазначено, що можна розробити заходи щодо покращення фінансового стану підприємства. В першу чергу необхідно звернути увагу на зміну у майні підприємства. У ТОВ «Азовтранссервіс» вартість майна зменшилась на 8,25 %, що може свідчити про скорочення підприємством господарського обороту.

У структурі активів підприємства необоротні активи займають 13,5 %. Порівняно з 2018 роком доля необоротних активів у майні підприємства збільшилась на 13,2 %. Тобто підприємство при-

© І. В. Трикоз, А. С. Білий, О. О. Білозеров, 2020

### Бібліографія ДСТУ 8302:2015:

Трикоз І. В., Білий А. С., Білозеров О. О. Удосконалення управління господарською діяльністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 2 (48). С. 63–69.

### References (APA):

Trikoz, I. V., Bilyy, A. S., Bilozarov, O. O. (2020). *Udoskonalennia upravlinnia hospodarskoiu diialnistiu pidpryyemstva* [Improvement of economic management activities of the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (48), 63–69 (in Ukr.).

дбало основні засоби, необхідні машини і обладнання. Вони складають за 2019 рік 71,2 тис. грн.

Вартість оборотних активів підприємства за останній рік зменшилась на 78,0 тис. грн (темп росту 84,96 %). При цьому зменшилась на 6,7 % доля оборотних активів підприємства. Порівняно

з попередніми роками оборотні активи збільшились на 43,9 тис. грн. Це може бути наслідком затримання обігу оборотних засобів.

У зв'язку з цим треба прослідити зміни окремих статей оборотних активів підприємства, які надані у табл. 1.

Таблиця 1

**Оборотні активи ТОВ «Азовтранссервіс» за 2017–2019 рр.  
(за даними фінансових звітів ТОВ «Азовтранссервіс»)**

Назви статей	На початок		На кінець		Зміни		Темп росту
	абс.	від.	абс.	від.	абс.	у структурі	
2019 рік. Оборотні активи							
Запаси	240,4	46,35	243,2	55,18	2,8	8,83	101,16
Дебіторська заборгованість	150,5	29	184,9	41,96	34,4	12,96	122,86
Грошові кошти	127,8	24,63	12,6	2,86	-115,2	-21,77	9,86
Усього за розділом	518,7	100	440,7	100	-78	0	84,96
2018 рік. Оборотні активи							
Запаси	116,1	29,46	247,5	61,85	158,4	32,39	236,43
Дебіторська заборгованість	226,8	57,55	203,6	45,88	-23,2	-11,67	89,77
Грошові кошти	51,2	12,99	62,5	14,1	11,3	1,11	122,07
Усього за розділом	394,1	100	443,8	100	49,7	0	112,61
2017 рік. Оборотні активи							
Запаси			95,4	24,04			
Дебіторська заборгованість			282,5	71,19			
Грошові кошти			18,9	4,76			
Усього за розділом			396,8	100			

На початок звітної періоду найбільший вклад у формування оборотних активів підприємства внесли запаси (46,35 %). На кінець звітної періоду при збільшенні абсолютного значення на 2,8 тис. грн (темп росту 101,16 %) доля їх у складі оборотних засобів збільшилась на 8,83 % і складає 55,18 %. Існування незавершеного виробництва є характерним для будівельних організацій.

На початок періоду грошові кошти та їх еквіваленти складають 24,63 %. На кінець року абсолютне значення зменшилось на 115,2 тис. грн, доля їх у складі оборотних засобів зменшилась на 21,77 % і складає 2,86 %.

На такі зміни питомої ваги грошових коштів має вплив і збільшення дебіторської заборгованості (темп росту 122,86 %). На кінець звітної періоду ця стаття складає 41,96 %. А в 2017 році дорівнювала 71,19 %.

На початок звітної періоду найбільший вклад у формування оборотних активів підприємства внесли запаси (46,35 %). На кінець звітної періоду при збільшенні абсолютного значення на 2,8 тис. грн (темп росту 101,16 %) доля їх у складі оборотних засобів збільшилась на 8,83 % і складає

55,18 %. Існування незавершеного виробництва є характерним для будівельних організацій.

Структура активу з високою долею заборгованості і низькою долею грошових коштів свідчить про проблеми, пов'язані з маркетинговою політикою підприємства, а також негрошовому характері розрахунків. Аналіз структури пасиву балансу свідчать, що відомості надані в пасиві балансу, дозволяють визначити, які зміни відбулися у структурі власного і позиченого капіталу, скільки заохочено в обіг підприємства довгострокових і короткострокових засобів.

Фінансовий стан підприємства значно залежить від того, які кошти воно має в своєму розпорядженні і куди вони вкладені. Необхідність у власному капіталі зумовлена вимогами самофінансування підприємства. Статутний капітал — основа самостійної незалежності підприємства. Але треба враховувати, що фінансування діяльності підприємства тільки за рахунок власних засобів не завжди вигідно для нього.

Отже, від того наскільки оптимально відношення власного і позиченого капіталу, залежить фінансовий стан підприємства. Розробка пра-



вильної фінансової стратегії є однією із основних умов ефективної діяльності підприємства. Для аналізу джерел формування майна підприємства розглянемо абсолютні і відносні зміни власних і

позикових засобів підприємства, які наведені в табл. 2.

Основним джерелом формування майна ТОВ «Азовтранссервіс» є позичений капітал. На поча-

Таблиця 2

**Власні засоби ТОВ «Азовтранссервіс» за 2017–2019 рр.  
(за даними фінансових звітів ТОВ «Азовтранссервіс»)**

Назви статей	На початок		На кінець		Зміни	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%
2017 рік. Власний капітал	-	-	267,2	65,3	-	-
Позиковий капітал	-	-	141,1	34,7	-	-
Баланс	-	-	409,4	100	-	-
2018 рік. Власний капітал	247,7	60	331,6	69,9	83,9	9,9
Позиковий капітал	166,2	40	142,9	30,1	-23,3	-9,9
Баланс	413,9	100	474,5	100	60,6	0
2019 рік. Власний капітал	210,2	36,6	217,8	41,3	7,6	4,7
Позиковий капітал	364,3	63,4	309,3	58,7	-55	-4,7
Баланс	574,5	100	527,1	100	-47,4	0

ток 2019 року його доля в структурі пасиву складала 63,4 %, а на 1 жовтня цього ж року зменшилась на 4,7 % і дорівнює 58,7 %. Порівняно з 2017 роком він збільшився на 168,2 тис. грн.

Підприємство зацікавлене в заохоченні позикових засобів. Отримуючи позикові кошти під менший відсоток, ніж економічна рентабельність

підприємства, можна розширити виробництво і підвищити прибутковість власного капіталу. Дані, наведені в табл. 3, показують зміни у структурі власного капіталу.

Статутний капітал три роки залишається 6,7 тис. грн, але його доля зменшилась у 2019 році на 0,12 %. У той же час збільшилась доля нерозподі-

Таблиця 3

**Динаміка структури власного капіталу ТОВ «Азовтранссервіс» за 2017–2019 рр.  
(за даними фінансових звітів ТОВ «Азовтранссервіс»)**

Назви статей	На початок		На кінець		Зміни		
	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	В абс.	У структурі	%
2017 рік. Статутний капітал				6,7	2,5		
Нерозподілений прибуток				260,5	97,49		
Разом				267,2	100		
2018 рік. Статутний капітал	6,7	2,7	6,7	2,02	0	-0,68	100
Нерозподілений прибуток	241,0	97,3	324,9	97,98	83,9	0,68	134,81
Разом	247,7	100	331,6	100	83,9	0	133,87
2019 рік. Статутний капітал	6,7	3,19	6,7	3,07	0	-0,12	100
Нерозподілений прибуток	203,5	96,8	211,1	96,92	7,6	0,12	103,73
Разом	210,2	100	217,8	100	7,6	0	103,62

леного прибутку на 0,12 %. Але, порівняно з 2017 роком власний капітал зменшився на 49,4 тис. грн.

Зобов'язання ТОВ «Азовтранссервіс» на 100 % складаються з поточних зобов'язань. Це є негативним фактором, свідчить про нераціональну структуру балансу і про високий ризик втрати фінансової стабільності.

Як і характерно для будівельних організацій, найбільш питому вагу в поточних зобов'язаннях складають одержані аванси (52,3 %) і кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги

(28,1 %). Тобто підприємство намагається вести свою діяльність за рахунок коштів замовників.

Таким чином, зменшення джерел формування майна відбулося за рахунок зменшення власних засобів на  $7,6/47,4 \cdot 100 \% = 16 \%$  і зменшення поточних зобов'язань на 116 %.

Стосовно аналізу заборгованості ТОВ «Азовтранссервіс» необхідно провести порівняння дебіторської та кредиторської заборгованості. Аналіз наведено в табл. 4, для якої використовувались дані балансу підприємства за 2017–2019 роки.

Таблиця 4

**Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Азовтранссервіс» за 2017–2019 рр.  
(за даними фінансових звітів ТОВ «Азовтранссервіс»)**

Показники	Дебіторська заборгованість	Кредиторська заборгованість	Перевищення заборгованості	
			Дебіторська	Кредиторська
2017 рік				
1. За товарами	238,3	86,9	151,4	—
2. За авансами	—	21,1	—	21,1
3. За бюджетом	—	2,5	—	2,5
4. Позабюджетні платежі	—	3,6	—	3,6
5. За страхуванням	—	12,2	—	12,2
6. За оплатою праці	—	15,9	—	—
7. За внутрішніми розрахунками	5,0	—	5,0	—
8. Інші	3,92	—	39,2	—
Разом	28,2	142,2	140,3	—
2018 рік				
1. За товарами	143,5	111,6	31,9	—
2. За бюджетом	3,7	5,3	—	1,6
3. За авансами	—	—	—	—
4. Позабюджетні платежі	—	0,3	—	0,3
5. За страхуванням	—	8,4	—	8,4
6. За оплатою праці	—	17,3	—	17,3
7. Інші	56,4	—	56,4	—
Разом	203,6	142,9	60,7	—
2019 рік				
1. За товарами	148,2	86,9	61,3	—
2. За бюджетом	3,6	21,5	—	17,9
3. За авансами	—	161,7	—	161,7
4. Позабюджетні платежі	—	0,7	—	0,7
5. За страхуванням	—	9,0	—	9,0
6. За оплати праці	—	17,3	—	17,3
7. Інші	26,0	—	26,0	—
Разом	177,8	297,1	—	119,3

Дані табл. 4 свідчать про те, що в 2017 році дебіторська заборгованість перевищувала кредиторську на 140,3 тис. грн, і складала 282,5 тис. грн у 2018 році вона зменшилась на 80,1 тис. грн. А в 2019 році кредиторська заборгованість стала більше на 119,3 тис. грн і дорівнювала 297,1 тис. грн.

Такі зміни відбулися за рахунок отриманих авансів за виконання роботи. В 2017 році кредиторська заборгованість за авансами складала 21,1 тис. грн, а в 2019 році — 161,7 тис. грн. Великою є дебіторська заборгованість за товари, яка складає в 2019 році 148,2 тис. грн. Разом з цим кредиторська заборгованість перевищує дебіторську, що є позитивним для підприємства.

Отже, з аналізу фінансового стану підприємства можна зробити висновки, що ТОВ «Азовтранссервіс» є фінансово стійкою організацією.

Прибуток за 2019 рік складає 116 950 грн, рентабельність — 13 %.

Показники ліквідності і ділової активності відповідають нормативам або мають незначне відхилення. Але порівняно з 2017 роком майже всі показники зменшилися в два рази.

Підприємство не користується довгостроковими кредитами, намагається здійснювати свою діяльність на авансових платежах замовників, що характерно для будівельної організації. ТОВ «Азовтранссервіс» має значну дебіторську заборгованість, що може призвести до нестачі грошових коштів і росту кредиторської заборгованості.

Оптимальна структура фінансових ресурсів підприємства передбачає таке їх співвідношення, за якого досягається максимальна віддача при використанні цього виду ресурсів.

В табл. 5 проведемо порівняльний аналіз оптимального і наявного розподілу засобів ТОВ «Азовтранссервіс».

За роки свого існування підприємство не втратило своєї платоспроможності. Внутрішня

кредиторська заборгованість за розрахунками ТОВ «Азовтранссервіс» складає найбільшу частку у структурі кредиторської заборгованості. На початок 2019 року вона складала 166,8 тис. грн, а на кінець цього ж року — 213,2 тис. грн — це

Таблиця 5

**Розподіл засобів підприємства ТОВ «Азовтранссервіс» за 2017–2019 рр.  
(за даними фінансових звітів ТОВ «Азовтранссервіс»)**

Назва статті	Оптимальне	Наявне
Оборотні активи	43 %	83,62 %
Запаси	72 %	55,8 %
Дебіторська заборгованість	21 %	41,95 %
Грошові кошти	7 %	2,85 %
Власний капітал	57 %	41,32 %
Довгострокова заборгованість	17 %	-
Короткострокова заборгованість	22 %	58,68 %

68,93 %. За рік вона збільшилась на 46,4 тис. грн. У той час, коли загальна сума кредиторської заборгованості зменшилась на 55 тис. грн і дорівнює 309,3 тис. грн.

Найбільш питому вагу у складі внутрішньої кредиторської заборгованості складають одержані аванси 75,84 %, які на кінець року дорівнюють 161,7 тис. грн. Це свідчить про те, що, як і характерно для будівельних організацій, ТОВ «Азовтранссервіс» будує об'єкти за рахунок замовників, тобто працює на передплаті.

ТОВ «Азовтранссервіс» має значну дебіторську заборгованість, що може призвести до нестачі грошових коштів і росту кредиторської заборгованості.

Структура активу має велику долю заборгованості і низьку долю грошових коштів, це свідчить про те, що підприємству необхідно приділити увагу маркетинговій політиці. Також існують проблеми з негрошовим характером розрахунків. Підприємство не користується довгостроковими кредитами, використовує поточні зобов'язання. Намагається вести свою діяльність за рахунок коштів замовників.

Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним на сучасному ринку і мало змогу вижити в складних умовах, не можна допустити, щоб воно опинилося в боргах. Тому доцільно використовувати різні види реструктуризації. Якщо ТОВ «Азовтранссервіс» приділить увагу реструктуризації активів, то у реструктуризації пасивів не буде потреби. Увагу необхідно звернути саме на управління дебіторською заборгованістю. Хоча вона не перевищує кредиторську заборгованість, все одно залишається великою.

Обсяг можливого короткострокового кредитування ТОВ «Азовтранссервіс» склав 606 тис. грн. Як бачимо, підприємство на теперішній час не потребує короткострокового кредитування.

Але підприємство може залучити довгостроковий кредит у розмірі 709,956 тис. грн.

Вибір шляхів покращення фінансового стану підприємства пропонуємо здійснювати в такому порядку:

1. На основі аналітичного балансу визначаються фактичні величини показників оцінки фінансового стану підприємства.

2. Проводиться відбір показників, фактичне значення яких нижче порогових.

3. Відібрані показники ранжируються за ступенем їх важливості.

4. Визначаються фактори, що впливають на перший з відібраних і розташованих у пріоритетному порядку показників, проводиться аналіз напрямку їх дії.

5. Визначаються припустимі зміни величин факторів, що впливають згідно з напрямом їх дій та враховуються можливі зміни інших показників.

6. Виключаються фактори, зміна величини яких за теперішніми умовами недопустима.

7. У випадку позитивного рішення здійснюється розрахунок абсолютної величини відібраного фактора для цього показника, значення якого порівнюється до порогового.

8. Після проведення розрахунків вивчаються можливості виходу на розрахункові значення факторів.

9. Відповідно до отриманої розрахункової величини фактора впливу здійснюється перерахунок решти показників, у алгоритм розрахунку яких цей фактор входить.

10. Значення розрахованих показників порівнюється з пороговими і робиться висновок щодо необхідності пошуку подальших шляхів покращення фінансового стану підприємства.

11. Якщо проведені розрахунки не відповідають рішенням задачі, то розглядається наступний фактор впливу і проводяться дії згідно з п. 7–9.

12. У випадку позитивного результату із ранжированого ряду показників береться наступний і проводяться дії згідно з п. 4–10.

13. За відсутності можливості виходу на розрахункові значення факторів (згідно з п. 7) відбирають найбільш приємний варіант зміни їх величин і проводять перерахунок показників оцінки.

14. На основі розрахунку робиться висновок щодо фінансового стану підприємства і розробляється подальша стратегія дій.

**Висновки.** Заходи щодо покращення фінансового стану ТОВ «Азовтранссервіс»:

1. Для покращення фінансового стану необхідно постійно вивчати попит на будівельні роботи, щоб отримати максимальну кількість замовлень на здійснення будівельних робіт, приймати участь в підрядних торгах. Підприємство повинно оцінювати свою конкурентоспроможність, проводити дослідження за такими напрямками:

- маркетинг (передпродажне і післяпродажне обслуговування покупців будівельної продукції, оцінка рівня прибутку);
- фінанси;
- будівельне виробництво;
- трудові ресурси.

2. Однією з актуальних проблем будівництва на теперішній час є висока собівартість будівельних робіт і вироблених матеріалів. Тому відділ матеріально-технічного постачання повинен розраховувати різні варіанти в цьому напрямі.

Значну частину витрат складають витрати на експлуатацію будівельних машин і обладнання. Пропонуємо їх зменшення за допомогою:

- строгої регламентації використання будівельних машин і обладнання на будівельному майданчику за часом і потужністю;
- використання лізингу.

Особливу увагу необхідно приділити складанню договорів з постачальниками, використанню товарного кредиту.

3. Необхідно зменшити наднормативні запаси, наприклад таким шляхом:

- збільшення кількості продавців і місць продажу будівельної продукції;
- зниження ціни;
- заохочення реклами;
- використання виробленої продукції в будівельних роботах.

4. Приділити увагу управлінню дебіторською заборгованістю. Зменшити її можливо за допомогою надання знижок клієнтам, продажу дебіторської заборгованості (факторингу).

5. Вивчити можливості отримання довгострокових кредитів. Згідно з розрахунками, підприємство може залучити довгостроковий кредит у розмірі 709,956 тис. грн. Управління кредиторською заборгованістю і використання товарного

та внутрішнього кредиту є дешевшим, ніж банківський кредит.

6. Аналіз складових короткострокової кредиторської заборгованості і можливості її зменшення.

7. Планування і тимчасове здійснення першочергових платежів з метою запобігання нераціональних виплат.

8. Здійснення контролю за фінансовим станом підприємства, розробкою і виконанням фінансової стратегії.

## Література

1. Бутенко Н. В. Управління маркетингом у сучасній корпорації : колективна монографія. *Новий формат стратегії і тактики соціально-економічного розвитку України: людина, громада, держава*. Київ : Корпорація, 2006. С. 208–231.

2. Вилисов М. В. Государственно-частное партнерство: политико-правовой аспект. *Власть*. 2006. № 7. С. 14–20. URL : [http://www.rusrand.ru/public/public\\_7.html](http://www.rusrand.ru/public/public_7.html) (дата звернення: 14.01.2020).

3. Ганаба М. Д. Аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю : автореф. дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.09 — економіка сільського господарства. К. : Національний аграрний ун-т, 2007. 20 с.

4. Данилишин Б. Частно-государственное партнёрство. *Укринформ*. URL : [http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art\\_id=161322730](http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=161322730) (дата звернення: 19.01.2020).

5. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р. № 2404-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2010, № 40, ст. 524. URL : <http://search.ligazakon.ua> (дата звернення: 14.01.2020).

6. Закон України «Про господарські товариства». URL: <http://zakon1.rada.gov.ua> (дата звернення: 14.08.2020).

7. Швырков О. Г. Эффективное корпоративное управление как инструмент инвестиционной привлекательности предприятия. *Акционерное общество: вопросы корпоративного управления*. 2013. № 10. URL : [https://gaap.ru/articles/Korporativnoe\\_upravlenie\\_kak\\_instrument\\_rosta\\_investitsionnoy\\_privlekatelnosti\\_kompaniy](https://gaap.ru/articles/Korporativnoe_upravlenie_kak_instrument_rosta_investitsionnoy_privlekatelnosti_kompaniy).

8. Павелко В. В. Моделі функціонування підприємств корпоративного сектору. *Розвиток соціально-економічних систем у трансформаційних умовах: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених (м. Бердянськ, 07–08 лютого 2020 року)*. Бердянськ ; Київ : ФОП Халіков Р. Х., 2020.

9. Пушкар М. С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти) : автореф. дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.09 — економіка сільського господарства. Тернопіль, 2006. 31 с.



10. Пушкар М. С. Розробка систем обліку. Тернопіль : Карт-Бланш, 2003. 198 с.

11. Чентуков Ю. И. Построение корпоративной культуры на предприятиях металлургического комплекса с учётом норм корпоративного управления ЕС. *Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект*. 2005. № 3. С. 882–889.

12. Черевиков Є. Л. Державно-приватне партнерство у контексті розвитку конкуренції. *Управленческие технологии в решении современных проблем развития социально-экономических систем : монография / под ред. Е. В. Мартяковой*. Донецк : ГВУЗ «ДонНТУ», 2011. С. 659–666.

### References

1. Buteiko, N. V. (2006). *Upravlinnia marketynhom u suchasnykh korporatsii* [Marketing management in a modern corporation]. In *A new format of strategy and tactics of socio-economic development of Ukraine: man, community, state*. Kyiv, Korporatsiia Publ., 208–231. (inUkr.).

2. Vilisov, M. (2020). *Hosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: polityko-pravovoi aspekt* [Public-private partnership: political-legal aspect]. *Vlast'*. Available at : [http://www.rusrand.ru/public/public\\_7.html](http://www.rusrand.ru/public/public_7.html) (in Rus.).

3. Hanaba, M. (2007). *Analitichne zabezpechennia upravlinnia konkurentospromozhnosti* [Analytical support of management of competitiveness. Abstract of Grand PhD in Economic sciences thesis]. Kyiv, Natsionalnyi ahrarnyi un-t Publ. (inUkr.).

4. Danilishin, B. (2020). *Chastno-gosudarstvennoye partnerstvo* [Private-state partnership]. *Ukrinform*. Available at : [http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art\\_id](http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id) (in Rus.).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2010). *Zakon Ukrainy «Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo»* [The law of Ukraine «On state private partnership» from 01.07.2010 p. №2404-VI]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 40, ar. 524. Available at : <http://search.ligazakon.ua>. (in Ukr.).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2020). *Zakon Ukrainy «Pro hospodarski tovarystva»* [The law of

Ukraine «On Business Associations»]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 49, ar. 682. Available at : <http://zakon1.rada.gov.ua> (in Ukr.).

7. Shvyrvkov, O. G. (2013). *Effektyvnoe korporativnoye upravleniye kak ynstrument ynvestytsyonnoi pryvlekatelnosti predpriyatiya* [Effective corporate governance as a tool for investment attractiveness of the enterprise.]. *Aktsionernoye obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya*, 10. Available at : [https://gaap.ru/articles/Korporativnoe\\_upravlenie\\_kak\\_instrument\\_rosta\\_investitsionnoy\\_privlekatelnosti\\_kompaniy](https://gaap.ru/articles/Korporativnoe_upravlenie_kak_instrument_rosta_investitsionnoy_privlekatelnosti_kompaniy) (in Rus.).

8. Pavelko, V. V. (2020). *Modeli funktsionuvannia pidpriemstv korporativnoho sektoru* [Models of functioning of enterprises in the corporate sector]. Development of socio-economic systems in transformational conditions: materials of the IX International scientific-practical conference of students and young scientists (Berdyansk, 07-08 February 2020). Berdiansk, Khalikov R. Kh. Publ. (in Ukr.).

9. Pushkar, M. (2006). *Tendentsii ta zakonomirnosti rozvytku bukhgalterskoho obliku v Ukraini (teoretyko-metodolohichni aspekty)* [Trends and patterns of accounting development in Ukraine (theoretical and methodological aspects)]. Abstract of PhD in Economic sciences thesis. Ternopil. (in Ukr.).

10. Pushkar, M. (2003). *Rozrobka system obliku* [Development of accounting systems]. Ternopil, Kart-Blansh Publ. (in Ukr.).

11. Chentukov, Yu. Y. (2018). *Postroeniye korporativnoi kultury na predpriyatiakh metallurhicheskogo kompleksa s uchetom norm korporativnogo upravleniya ES*. [Construction of corporate culture at the enterprises of the metallurgical complex taking into account the norms of corporate governance of the EU]. *Problemi razvitiya vneshneekonomicheskikh svyazey i privlecheniya inostrannykh investitsiy: regional'nyy aspekt*, 3, 882–889 (in Rus.).

12. Sherevicov, E. (2011). *Derzhavno-pryvatne partnerstvo u konteksti rozvytku konkurentsii* [Public-private partnership in the context of the development of competition]. In *Managerial technologies in addressing contemporary problems of socio-economic systems*. Donetsk, DonNTU Publ., 659–666 (in Ukr.).

## ДЕРЖАВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ

**Анотація.** У статті розглянуто досвід соціально-адекватного менеджменту на національному та регіональному рівнях при розробці Державної і Регіональної стратегій на період до 2020 року. Наведено систему показників узгодження діяльності центральних і місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування щодо соціально-економічного розвитку регіонів. Обґрунтовано напрями і розвинено методи менеджменту стратегічного планування й управління соціально-економічним розвитком держави і регіонів на період до 2030 року.

**Ключові слова:** соціально-адекватний менеджмент, державна і регіональні стратегії, соціально-економічний розвиток, держава, регіони, планування, управління.

**Summary.** The article considers the experience of socially adequate management at the national and regional levels in the development of State and Regional strategies for the period up to 2020. The system of indicators of coordination of activity of central and local authorities and local governments concerning social and economic development of regions is resulted. The directions and methods of management of strategic planning and management of social and economic development of the state and regions for the period till 2030 are substantiated.

**Key words:** socially adequate management, state and regional strategies, socio-economic development, state, regions, planning, management.

DOI : 10.33783/1977-4167-2020-48-2-70-82

**Постановка проблеми.** Розробки Державної стратегії регіонального розвитку на національному рівні та Регіональних стратегій розвитку на рівні адміністративних областей на 2021–2027 рр. повинні були базуватись на соціальній відповідальності з урахуванням: міжнародних стандартів із соціальної відповідальності ISO 2600, ISO 9001:2000; стандарту ISO 14000 у сфері систем екологічного менеджменту; GRI-рекомендацій щодо звітності у сфері стійкого розвитку.

Фахівці і вчені Інституту економіки промисловості НАН України (м. Донецьк — м. Київ) визначають соціальну відповідальність як волевиявлення, що обумовлене відповідною поведінкою відносно додержання усвідомлених обмежень і соціальних норм, гарантує безпеку і прогресивний розвиток та забезпечує узгодженість інтересів суб'єктів, що діють у суспільних відносинах, та управління ними. Але експертне опитування 2012 року щодо перешкоджань виконання Україною міжнародних зобов'язань щодо стійкого розвитку

засвідчило відсутність націленості систем державного та регіонального управління на їх виконання (65,2 % експертів вказали на цю причину) [1, с. 42,44].

Колишній, обраний поза чергою глава нашої держави Петро Порошенко, виступаючи на ювілейній 70-й сесії Генеральної Асамблеї ООН 25 вересня 2015 року, яка прийняла Цілі Сталого Розвитку (ЦСР) на період до 2030 року, зазначав, що заради їх досягнення на національному рівні Україна здійснюватиме нові програми і проекти, які на практиці забезпечать макроекономічну стабільність, екологічний баланс та соціальну згуртованість. Вони служитимуть в якості загальної основи для подальших перетворень в Україні як незалежної, суверенної, соціальної, правової та унітарної держави.

На жаль, у 2016–2020 рр. цей намір президента не був реалізований ані Урядом України, ані Блоком Петра Порошенка «Солідарність» у Парламенті. У виборах до Верховної Ради України IX

© В. В. Столяров, Г. І. Фролова, В. В. Столярова, 2020

### **Бібліографія ДСТУ 8302:2015:**

Столяров В. В., Фролова Г. І., Столярова В. В. Державний менеджмент стратегічного планування і управління соціально-економічним розвитком регіонів. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 2 (48). С. 70–82.

### **References (APA):**

Stolyarov, V. V., Frolova, G. I., Stolyarova, V. V. (2020). *Derzhavnyi menedzhment stratehichnoho planuvannia i upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom rehioniv* [State management of strategic planning and management of socio-economic development of regions]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (48), 70–82 (in Ukr.).

скликання передвиборчі програми «Українська влада: вчора та сьогодні», «Європейська солідарність» та «Українська стратегія В. Гройсмана» не містили жодного положення щодо цих намірів, не кажучи вже про відповідні проектні обґрунтування й прогностичні розрахунки.

У Державній цільовій програмі відновлення та розбудови миру в східних регіонах України відмічено, що під час її реалізації братимуться до уваги положення Національної доповіді «Цілі Сталого Розвитку: Україна 2030». Напроти, положення цієї Національної доповіді повинні були стати основою Програми, а не «братися до уваги» при її реалізації [2]. Тобто поліпшення соціальної відповідальності оновленого Кабінету Міністрів України за свої рішення не проглядається.

Обраний за чергою шостий Президент республіки «Україна» пан В. Зеленський серед перших у своїй каденції прийняв Указ від 20 вересня 2019 року №713 «Про невідкладні заходи щодо забезпечення еволюційного зростання, стимулювання розвитку регіонів та запобігання корупції», в якому постановив Кабінету Міністрів України до 1 січня 2020 року забезпечити розроблення й затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки.

Розробку цієї стратегії було розпочато Міністерством України завчасно — з 1 квітня 2019 року, і згідно з діючими нормативно-методичними вказівками вона повинна була б затверджена до 1 липня 2020 року (за 6 місяців до початку реалізації з 1 січня 2021 року). Але, незважаючи на вказівки нового президента, Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки було затверджено Урядом 5 серпня 2020 року, тобто на 7 місяців пізніше. І ніхто не поніс ніякої відповідальності за порушення відповідних строків, хоча інформацію про стан виконання Указу Президента від 20.09.2019 року № 713 слід було надати до 15 жовтня 2019 року та до 20 січня 2020 року.

Президент України В. Зеленський своїм Указом від 30 вересня 2019 року № 722 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» постановив забезпечувати дотримання та оприлюднення упровадженої дієвої системи моніторингу їх реалізації щороку до 1 березня року, який настає за звітним. Інформація про виконання адаптованих для України 17 національних Цілей Сталого Розвитку, починаючи з 2017 року, у відкритому доступі відсутня, насамперед щодо виконання Першої Цілі — «Подолання бідності» (табл. 1).

Тобто і при новому Президенті України і складі Уряду та Верховної Ради не проглядається підвищення соціальної відповідальності за підготовку, прийняття та реалізацію державних рішень, що враховують і орієнтують суспільство на сталий розвиток.

Вказаним Указом Президента України рекомендовано науковим закладам враховувати Цілі Сталого Розвитку під час визначення напрямів дослідження на період до 2030 року.

Проблема дослідження державного менеджменту стратегічного планування і управління соціально-економічним розвитком регіонів полягає в розгляді соціальної відповідальності як корпоративної відповідальності за гідний рівень життя сучасного та майбутніх поколінь з визначенням кращих шляхів досягнення стійкого людського розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Впровадження соціальної відповідальності за підготовку, прийняття і реалізацію напрямів і заходів державотворення після світової фінансової кризи 2007–2008 рр. було започатковано відомими вченими-економістами Т. Т. Ковальчуком, В. К. Черняком, В. Я. Шевчуком. Вони обґрунтували конкретні шляхи переходу до нової моделі розвитку національної економіки у посткризовий період, починаючи з 2009 року.

Значну увагу ними було приділено регіональній політиці та місцевому самоврядуванню [3].

Згодом, у 2011 р. вчені і фахівці кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту Українського державного університету фінансів та міжнародної торгівлі МОН України в Передмові науково-практичного коментаря до оновленого у 2010 р. Бюджетного кодексу України рекомендували розробити «Основні положення щодо впровадження відповідальності вищих органів державної і місцевої влади та органів місцевого самоврядування за недофінансування за нормативами бюджетної забезпеченості Національної програми людського розвитку та Регіональної програми людського розвитку» [4]. Ці положення пропонувалося розмістити у заключному розділі V «Контроль за дотриманням бюджетного законодавства та відповідальність за порушення бюджетного законодавства» Бюджетного кодексу України.

У 2012 р. д-р екон. наук, професор, член-кореспондент НАН України, академік АЕН О. С. Ємельянов у своїй статті «Ринку потрібна допомога... Держплану» підкреслював, що чиновники різних рівнів саме найбільше й побоюються бути причетними до встановлення планових завдань і організації їх виконання. Тобто не бажають займатися державним менеджментом, адже відповідальність за розвиток галузей і регіонів, впровадження реформаторських ідей, а, головне, — систематичний контроль і реагування на всі економічні колізії [5, с. 52].

Автори всеукраїнського проекту «Наше спільне майбутнє» В. Я. Шевчук, В. К. Черняк, Т. Т. Ковальчук, М. П. Педан, О. І. Панков обґрунтували шляхи досягнення Цілей Сталого Розвитку ООН в Україні на період до 2030 р. У 2016 р.

## Характеристика цілі «Подолання бідності»

Завдання	Індикатор	Дезагрегування	Цілевизначення	Індикатори ІРЛР	Джерело
1.1. Скоротити в 4 рази рівень бідності, зокрема шляхом ліквідації її крайніх форм	1.1.1. Частка населення, чиї середньодушові еквівалентні сукупні витрати є нижче від фактичного* (розрахункового) прожиткового мінімуму, %	— за віком (до 18 років, 18—34 роки, 35—59 років, понад 60 років) — за статтю — за наявністю дітей у домогосподарстві	2015—58,3 2020—30,0 2025—20,0 2030 — 15,0	Блок 4. Добробут 4.1. Рівень бідності за відносним критерієм (питома вага населення, еквівалентні сукупні витрати якого не перевищують 75 % медіанного рівня), %. 4.2. Питома вага домогосподарств, які робили заощадження або купували нерухомість, %. 4.3. Кількість мінімальних продуктових кошиків, які можна придбати за середньодушовий дохід. 4.4. Валовий регіональний продукт (на одну особу). 4.5. Питома вага домогосподарств, які мають всі товари тривалого користування базового набору (телевізор, холодильник, пральна машина), %	ІДСД НАНУ, Держстат
	1.1.2. Частка осіб, добове споживання яких є нижче 5,05 дол. США за ПКС, %		2015 — 2,2 2020 — 0,5 2025 — 0,0 2030 — 0,0		ІДСД НАНУ, Держстат
1.2. Збільшити охоплення бідного населення адресними програмами соціальної підтримки	1.2.1. Частка бідних**, які охоплені державною соціальною підтримкою, у загальній чисельності бідного населення, %	— за віком (до 18 років, 18—34 роки, 35—59 років, понад 60 років) — за статтю — за наявністю дітей у домогосподарстві	2014 — 56,3 2020 — 65,0 2025 — 75,0 2030 — 85,0		ІДСД НАНУ, Держстат
1.3. Підвищити життєстійкість соціально вразливих верств	1.3.1. Співвідношення рівнів бідності*** домогосподарств з дітьми та домогосподарств без дітей, рази	— за типом місцевості проживання (м/с) — за статтю голови домогосподарства	2015 — 1,77 2020 — 1,60 2025 — 1,40 2030 — 1,27		ІДСД НАНУ, Держстат
	1.3.2. Частка витрат на харчування в сукупних витратах домогосподарств, %	— за типом місцевості проживання (міська/сільська)	2015 — 54,6 2020 — 50,0 2025 — 40,0 2030 — 30,0		Держстат

у своїй книзі «Розвиток заради порятунку» вони обґрунтували еколого-соціальну модель розвитку, яка призвана викоренити і бідність населення України [6].

У 2020 р. д-р екон. наук, професор, народний депутат України III-V скликань В. К. Черняк у своїй статті «Українському народу — стабільний планомірний людський розвиток», здійснивши оцінку стану науково-адміністративного забезпечення стратегічного планування і управління людським розвитком в Україні, констатував, що базовою, вихідною складовою державного менеджменту повинен стати Плановий кодекс України (наряду з Бюджетним і Податковим кодексами). Цей Кодекс (на перших етапах — Плановий регламент діяльності парламентсько-пре-

зидентської республіки) повинен визначати зміст і строки: Послань Президента України до Верховної Ради України; щорічних Планів діяльності Кабінету Міністрів України на 3—5 років за участі НАН України; щорічних та на 3—5 років Планів роботи Верховної Ради України за участі Інституту законодавства; Державних і Регіональних стратегій соціально-економічного і регіонального розвитку на 5—7 та 10 років; перспективних (на 10 років) та середньострокових (на 5 років) Прогнозів, Планів та Цільових програм розвитку; Середньострокових бюджетів на 5 років та бюджетних резолюцій на 3 роки кожного регіону та держави в цілому [7, с. 203].

**Мета статті** — обґрунтування напрямів і розвиток методів менеджменту стратегічного плану-



вання й управління соціально-економічним розвитком держави і регіонів на період до 2030 року.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Становлення узгодженого стратегічного планування й управління соціально-економічним розвитком держави і регіонів, як органічної складової єдиної системи соціально-адекватного менеджменту на національному та субнаціональному (регіональному) рівнях, доцільно розглянути починаючи з 2000 року, коли на Саміті Тисячоліття ООН наша держава приєдналася до затверджені 189-ма державами світу Декларації Тисячоліття ООН із зобов'язаннями її виконання на період до 2015 року.

У 2003 році Україна стала першою на пострадянському просторі, яка адаптувала 7 із 8 глобальних Цілей Розвитку Тисячоліття (ЦРТ) на період до 2015 року та розробила систему 15-ти національних завдань і 33-х показників-індикаторів їх досягнення з запровадженням з 2004 року моніторингу їх щорічного виконання. За участі світової структури зі стратегічного планування перспективного розвитку ООН — ПРООН були визначені на національному рівні 7 Цілей Розвитку Тисячоліття [8]:

Ціль 1 — Подолання бідності (3 завдання, 5 індикаторів).

Ціль 2 — Забезпечення якісної освіти впродовж життя (2 завдання, 6 індикаторів).

Ціль 3 — Забезпечення гендерної рівності (2 завдання, 4 індикатори).

Ціль 4 — Зменшення дитячої смертності (1 завдання, 2 індикатори).

Ціль 5 — Поліпшення здоров'я матерів (1 завдання, 2 індикатори).

Ціль 6 — Обмеження поширення ВІЛ-інфекції/СНІД та туберкульозу і започаткування тенденцій до скорочення їх масштабів (2 завдання, 6 індикаторів).

Ціль 7 — Сталий розвиток довкілля (4 завдання, 8 індикаторів).

Наведені національні цілі та їх характеристики за завданнями і індикаторами відповідали нумерації та назвам глобальних Цілей Розвитку Тисячоліття. Натомість, 8-ма з глобальних ЦРТ «Глобальне партнерство для розвитку» не була локалізована до відповідної національної цілі, завдань і індикаторів з її доведенням на субнаціональний (регіональний) рівень.

У 2005–2006 роках була здійснена локалізація національних ЦРТ у трьох пілотних проектах для Луганської, Донецької та Львівської областей. Цілі Розвитку Тисячоліття стали слугувати єдиним стратегічним документом в Україні на період до 2015 року, який надавав можливість в умовах становлення громадянського суспільства в нашій державі контролювати дії органів загальнонаціональної і регіональної влади в контексті соціально-адекватного менеджменту.

Соціологічна енциклопедія визначає соціально-адекватний менеджмент як високоефективну модель управління, що зорієнтована у майбутнє, адаптована до функціонування у конкретній соціальній системі з максимальним використанням її соціально-економічного і психокультурного потенціалів та слугує інструментом узгодження управлінських зусиль загальнонаціональної і регіональної влади. Така модель спрямовує управлінські впливи переважно в площину самоорганізаційних процесів, на всіх рівнях управління співвідноситься з найважливішими ментальними характеристиками соціуму та його регіональними складовими [9].

Оцінювання ступеня адекватності системи управління соціальним умовам має здійснюватися на національному рівні за такими основними критеріями:

- спроможність управлінської системи забезпечувати і підтримувати рівновагу між домінуючими цілями в суспільстві та прийнятими способами їх досягнення;

- наявність відкритої соціальної структури;

- адекватність менеджменту національному характеру;

- спроможність створити такий соціальний і економічний порядок, що забезпечить нормальне існування суспільного організму;

- відповідність застосовуваних методів управління основним механізмам реалізації владних відносин;

- конструктивність впливу на процеси соціального розширення.

На регіональному рівні менеджмент буде визнаним соціально-адекватним, якщо він буде спроможний:

- зняти суперечності між передовими ринковими методами господарювання і застарілими механізмами управління на підвідомчій території;

- забезпечити об'єктивність, повноту та оперативність інформації, що циркулює між різними рівнями державного управління і регулювання;

- забезпечити раціональність організації апарату управління й управлінської праці;

- забезпечити урахування соціальних запитів і думок у процесах підготовки і реалізації управлінських рішень;

- забезпечити професійну компетентність і відповідальність менеджерів у соціальних діалогах.

Державний менеджмент може бути ефективним тільки у разі своєї адекватності цілям і задачам суспільного розвитку та соціальної теорії і практики [9, с. 354].

Верховна Рада України 8 вересня 2005 року прийняла Закон України № 2850-IV «Про стимулювання розвитку регіонів», який, набравши чинності з 1 січня 2006 року, визначив основні підходи щодо розроблення та прийняття Стра-

тегій регіонального розвитку, а також укладання Угод з Кабінетом Міністрів України щодо їх практичної реалізації відповідно до державних пріоритетів розвитку адміністративних областей.

На підставі Закону України № 2850-IV Кабінет Міністрів України прийняв Постанову від 21 липня 2006 року № 1001 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року», в якій визначив державні пріоритети в напрямках розвитку в усіх адміністративних областях. Постановою Уряду доручалось усім обласним державним адміністраціям (ОДА) розробити у тримісячний строк (до 21.11.2006 р.) проекти Регіональних стратегій розвитку на період до 2015 року та подати їх на розгляд відповідних обласних рад [10].

Виконання цього доручення здійснювалось з використанням аналітичних матеріалів Стратегій соціально-економічного розвитку регіонів України на період до 2015 року, які вже діяли з 2004 року і у свій час були розроблені за участі Ради з вивчення продуктивних сил України (РВПС) НАН України на початку 2000-х років для Донецької, Сумської, Чернігівської області та міста Києва, а у 2007 році — і для Херсонської області.

У Стратегіях регіони розглядались в системі національного та євроінтеграційного виміру з оцінкою можливостей та обмежень в цільових орієнтирах і пріоритетах розвитку продуктивних сил України.

Наприклад, прогностичні документи Донецької і Сумської областей включали сім стратегій:

- розвиток людського потенціалу та соціальної сфери;
- структурна модернізація економіки, формування сприятливого інвестиційного середовища та інноваційна політика;
- формування високоефективного виробничого комплексу області та підвищення його конкурентоспроможності;
- сільське господарство і агропромисловий комплекс;
- нарощення експортного потенціалу та розширення зовнішньоекономічних зв'язків;
- забезпечення раціонального використання природних ресурсів;
- забезпечення економічної та природно-техногенної безпеки [11].

Стратегічні напрями розвитку Чернігівської області на період до 2015 року обґрунтовували соціально-економічний розвиток регіону теж за сьома стратегіями:

- розвиток людського потенціалу та соціальної сфери;
- забезпечення раціонального використання природних ресурсів;
- підвищення інвестиційної привабливості регіону;

— малий бізнес як елемент структурної перебудови економіки в ринкових умовах;

— формування високоефективного виробничого комплексу регіону на основі інноваційних перетворень;

— перспективи розвитку агропромислового комплексу;

— розширення внутрішнього ринку і створення конкурентних переваг у зовнішній торгівлі.

Аналітичні матеріали Стратегій розвитку Донецчини, Сумщини і Чернігівщини були використані у подальшому для стратегічного планування соціально-економічного розвитку відповідних територій.

Більш фундаментальний характер мала Стратегія економічного і соціального розвитку Херсонської області на період до 2015 року, що була розроблена за участі РВПС НАН України і включала її стратегічний вимір: тенденції розвитку, можливості, проблеми та ризики, цілі та пріоритети.

Стратегія включала чотири завдання розвитку [12]:

Завдання 1. Забезпечення комплексного розвитку соціальної політики.

Завдання 2. Збереження та використання природних ресурсів у контексті сталого розвитку.

Завдання 3. Розвиток видів економічної діяльності області.

Завдання 4. Удосконалення систем регіонального управління, інноваційної та інвестиційної діяльності.

Стратегія економічного і соціального розвитку Херсонської області на період до 2015 року включала такі пріоритетні напрями:

Стратегічний план 1. Розвиток людського потенціалу.

Стратегічний план 2. Розвиток соціальної сфери.

Стратегічний план 3. Доступні послуги всіх видів.

Стратегічний план 4. Земельні ресурси та територіальний розвиток.

Стратегічний план 5. Природно-ресурсний потенціал, екологічна природно-техногенна безпека.

Стратегічний план 6. Секторальний розвиток та підприємництво.

Стратегічний план 7. Структурна політика, інвестиційне середовище та інноваційні трансформації.

Стратегічний план 8. Зовнішньоекономічна діяльність.

Стратегічний план 9. Інституційні засади розвитку місцевого самоврядування та громадянського суспільства.

На жаль, у зв'язку зі змінами керівництва ОДА та окремих РДА Херсонщини ця Стратегія

не була реалізована у повному обсязі, але використовувалася для підготовки наступних стратегічних рішень щодо соціально-економічного розвитку регіону.

Так, виконання Постанови Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 року № 1001 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» ОДА та Облради повинні були забезпечити розробкою:

— нових Стратегій регіонального розвитку на період 2007–2015 рр. шляхом уточнення «Стратегій соціально-економічного розвитку областей на 2004–2015 рр.»;

— планів заходів щодо їх реалізації у 2007–2008 рр. (перший етап згідно з Постановою Уряду) та на 2009–2015 роки (другий етап);

— укладанням Угод з Кабінетом Міністрів України щодо виконання Планів заходів з їх реалізації відповідно до державних пріоритетів розвитку області (розділ VI, п. 4 Постанови Уряду).

Слід особливо відмітити той факт, що Постанова Уряду від 21 липня 2006 року №1001, схваливши стратегічні завдання «Створення інституційних умов для регіонального розвитку», визначила систему показників узгодження діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо розвитку регіонів (табл. 2). Крім того, обласним державним адміністраціям та обласним радам необхідно було організовувати у 2005–2006 рр. аналіз виконання раніше прийнятих Стратегій та здійснити локалізацію національних завдань і показників-індикаторів ЦРТ на період до 2015 року.

Але, на жаль, цього також не сталося. Насамперед тому, що був відсутній тісний зв'язок та плідна співпраця з центральними та регіональними науковими установами і вищими навчальними закладами регіонів.

У ті часи вітчизняна економічна наука була практично відсторонена від обов'язкової участі в

Таблиця 2

**Система показників узгодження діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо соціально-економічного розвитку регіонів**

№ з/п	Показники	№ з/п	Показники
11	Загальний індекс депресивності регіонів	13	Загальний рівень захворюваності населення (туберкульоз, ВІЛ/СНІД, розлади психіки та поведінки, злоякісні новоутворення)
22	Обсяг доходів місцевих бюджетів у розрахунку на одну особу	14	Кількість інвалідів у розрахунку на 1 тис. осіб
33	Середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників	15	Забезпеченість громадян житлом
44	Рівень бідності	16	Рівень забезпечення житлового фонду водовідведенням, каналізацією, центральним опаленням, газом, гарячим водопостачанням
55	Кількість дітей, які отримують державну допомогу, її середній розмір	17	Розподіл населення за освітою (за даними перепису населення 2001 року)
56	Кількість малозабезпечених громадян, які отримують державну допомогу, її середній розмір	18	Частка населення віком 19 років і старше, що не має вищої освіти
67	Кількість непрацездатних громадян з мінімальними доходами, яким призначена цільова грошова допомога, її середній розмір	19	Кількість малих підприємств у розрахунку на 10 тис. осіб
88	Кількість сімей, яким призначені субсидії для відшкодування оплати житлово-комунальних послуг, їх питома вага у загальній кількості сімей	20	Кількість фізичних осіб, зайнятих підприємницькою діяльністю, у розрахунку на 10 тис. осіб
99	Рівень зайнятості та безробіття серед осіб віком 15–70 років, визначений за методологією МОП	21	Обсяг роздрібного товарообороту на одну особу
110	Чисельність економічно неактивного населення у працездатному віці, у тому числі осіб віком до 35 років	22	Державні капітальні інвестиції у розвиток депресивних територій
111	Кількість зареєстрованих безробітних, які отримують допомогу з безробіття	23	Обсяг державної фінансової підтримки для розвитку підприємництва на депресивних територіях
112	Коефіцієнт смертності дітей віком до 1 року	24	Обсяг міжнародної технічної допомоги, що спрямовується на подолання депресивності територій

процесах підготовки та прийняття рішень на різних рівнях державного управління національним господарством і соціально-економічним розвитком регіонів. Плідний багаторічний досвід взаємодії Економічного науково-дослідного інституту Держплану України та Ради з вивчення продуктивних сил України НАН України з органами загальнонаціональної, регіональної та місцевої влади не використовувався.

Перевага при прийнятті державних рішень була надана консультантам та експертам різних наукових шкіл сумнівного професійного рівня або громадським організаціям, які, незважаючи на відсутність відповідних фахівців, мали можливості, або «вимушені» були, освоювати міжнародні гранти та фінансову допомогу за будь-якої науково-прикладної тематики.

З позицій наукового дослідження досвіду стратегічного планування в розглянутих областях як конструктивний підхід можна розглядати збереження концептуальних положень та індикаторів Стратегій регіонального розвитку на 2011–2020 рр. (розроблених у 2010–2011 рр.) і проектних рішень Планів заходів з їх реалізації на 2011–2014 та 2015–2017 роки без внесення відповідних уточнень на вимоги нових Постанов нових Урядів, зміна яких не завжди оцінювалась позитивно суспільством.

Прихід до влади нових олігархічних кланів не повинен був би змінювати стратегічні орієнтири на середньо- та довгострокові періоди соціально-економічного та культурного розвитку як регіонів, так і держави в цілому.

Натомість, порівняно з Державною стратегією регіонального розвитку України на період до 2015 року, нова Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2020 року взагалі не включала секторально-галузеве визначення державних пріоритетів по областях.

Це орієнтувало ОДА та облради на подальше самостійне поглиблення лібералізації економіки регіонів. Але відомо, що державне регулювання інвестиційної діяльності в регіонах повинно мати державно зорієнтовану стратегічну спрямованість та бути призначеною сприяти розкриттю внутрішнього потенціалу області. Засоби й інструменти регулювання інвестиційної діяльності в регіоні на рівні ОДА і облрад повинні відповідати середньостроковим стратегіям соціально-економічного розвитку області та національної економіки в цілому.

Слід підкреслити, що організаційно-методичне забезпечення розробки Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року забезпечувало Мінекономрозвитку, а Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року — Мінрегіонбуд України.

Вісник ГО «Інститут громадянського суспільства» № 37 за січень 2015 року повідомив про

те, що Хмельницька ОДА стала 8-ю з 22-х ОДА України, яка підготувала та ухвалила Стратегію регіонального розвитку на виконання Постанови Уряду від 06.08.2014 р. № 385 в строк до 6 лютого 2015 року.

Це виглядало як непорозуміння, або як «ведмежа послуга», тому що не відповідало дійсності. Представляючи Стратегію регіонального розвитку Хмельницької області на 2011–2020 рр., як оновлену згідно Постанови Уряду від 06.08.2014 р. № 385, Інститут громадянського суспільства монополізував і розробку Стратегій розвитку окремих Об'єднаних територіальних громад (ОТГ) Хмельниччини, визначивши їх як Стратегічні плани розвитку. Але це не передбачено українським законодавством чи нормативно-правовими актами.

У Стратегії соціально-економічного розвитку Хмельницької області на період до 2015 року категорія «Стратегічний план» була використана для характеристики та визначення пріоритетних напрямів розвитку (як і в Стратегії економічного і соціального розвитку Херсонської області).

Використовуючи проект Європейського Союзу «Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні», ця громадська організація порушила такий принцип проектування, що використовується в країнах-членах ЄС, як узгодженість, ієрархія та взаємопов'язаність, — передбачення у планувальних документах нижчого рівня узгодженості з планами вищого рівня з можливою більшою конкретизацією.

Тому справедливими стають кілька запитань. Як можна розробляти Стратегії розвитку ОТГ за відсутності уточненої Стратегії регіонального розвитку області на період до 2020 року? Тим паче, що в Україні відсутні Муніципальний кодекс, Закон «Про комунальну власність» (комунальна власність розглядається як різновид державної власності), а також не проробляється нова концепція адміністративно-територіального поділу держави на основі земельного устрою та інше. Чому для участі у роботі круглого столу 5 телеканалу за темою «Децентралізація в Україні» не були запрошені представники жодної з 22-х об'єднаних територіальних громад (ОТГ) Хмельницької області?

Набутий у 2014–2016 роках досвід впровадження Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади вимагав продовження відповідних теоретичних обґрунтувань та використання власного українського досвіду, а не тільки копіювання зарубіжного (методом аналогій).

Створення в Хмельницькій області ОТГ все-таки мало більш відцентровий, а не доцентровий характер відносно районних державних адміністрацій та обласної державної адміністрації тому що, останні практично були «усунені» від про-



цесів децентралізації і реформування державного управління як суб'єкти адміністративно-правових взаємовідносин з ОТГ, які перетворювались в органи місцевого самоврядування, що наділені бюджетними повноваженнями міст обласного значення.

В процесі реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Хмельницькій області у 2015 році було створено 22 об'єднані територіальні громади (з 159 ОТГ в цілому по Україні — 13,8 %) внаслідок добровільного об'єднання 213 місцевих рад (490 населених пунктів), що склало 36 % від загальної площі області та 23 % — від загальної чисельності населення області.

Згідно зі «Стратегією сталого розвитку «України-2020», результати децентралізації та реформи державного управління (5-та програма з 10-ти першочергових реформ) повинні стати предметом розгляду та сприйняття органами місцевого самоврядування, включаючи ОТГ як базисної органічної частки єдиної за ієрархією системи публічного управління. Її побудова — це довготривалий процес з використанням інституту адміністративних договорів, їх правової природи.

Українськими вченими доведено, що реалізація публічно-правових інтересів суміжних рівнів державного управління та місцевого самоврядування можлива тільки в межах адміністративно-правових, а не адміністративно-командних відносин (за О. П. Рябенко, Ю. В. Георгієвським, Ю. М. Фроловим).

З усього комплексу Постанов Уряду 2014–2016 років щодо нормативно-правового забезпечення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади тільки Постанова Кабінету Міністрів України від 16.03.2016 р. № 200 «Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад» визначила повноваження облдержадміністрацій щодо розгляду проєктних заявок на проєкти, які фінансуватимуться за рахунок субвенцій (п. 6 Постанови), та місцевих (обласних та районних) держадміністрацій щодо сприяння міським, селищним, сільським радам, об'єднаним територіальним громадам у реалізації проєктів з метою ефективного використання субвенції (п.10 Постанови).

Ці процеси більше схожі на штучне створення (на основі елементів геополітики), не усвідомлене або без врахування українського менталітету, «сепаратизму в Україні» з боку країн-членів ЄС, що фінансують грантову діяльність громадських організацій під виглядом розвитку демократії та формування громадянського суспільства в Україні.

Справедливими, на наш, погляд стають і такі питання.

Чому своєчасно не отримали міжнародну технічну допомогу та фінансування такі провідні наукові установи України, як Рада з вивчення продуктивних сил України НАН України, Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України, а також Науково-дослідний економічний інститут Мінекономрозвитку України, які мали у своєму складі наукові школи з проблем регіональної економіки, але у зв'язку з відсутністю фінансування були знищені?

Чому не отримують міжнародну технічну та фінансову допомогу поки що діючі наукові установи НАН України: Інститут сталого розвитку та природокористування (м. Київ), Інститут економіко-правових досліджень (м. Донецьк — м. Київ), Інститут економіки промисловості (м. Донецьк — м. Київ), Інститут проблем ринку і економіко-екологічних досліджень (м. Одеса), Інститут регіональних досліджень (м. Львів) та інші?

Можливо тому, що їхні фахівці усвідомили ті елементи сучасної геополітики відносно до України, коли має місце наявне «зовнішнє консультування» керівників органів загальнонаціональної і регіональної влади, а не використання рекомендацій та пропозицій українських вчених. Тобто відбувається зневаження та дискримінація останніх.

Експрем'єр-міністри України Віталій Андрійович Масол та Вітольд Павлович Фокін не тільки використовували науковий потенціал економічної науки в Україні для підготовки урядових рішень, а й контролювали виконання Планів впровадження результатів НДР.

Викликає занепокоєння те, що в умовах формування ОТГ можливе зародження громадянського протистояння населення, а не громадянської єдності в межах районів та області в цілому, що не буде сприяти укріпленню територіальної цілісності України. Земельні ресурси, які знаходяться за межами базового рівня місцевого самоврядування і передаються на баланс ОТГ, не повинні стати об'єктом купівлі та продажу при формуванні джерел їх соціально-економічного розвитку, а бути тільки об'єктом оренди комунального майна без наділення правами власності «родичів або кумів».

Вбачається також можливість виникнення такої ситуації, коли окремі ОТГ, що очолюються «національно-свідомими патріотами» (за Олесею Бузиною), почнуть передчасно організовувати впровадження «так званого власного суверенітету» навіть в межах унітарності нашої держави.

Мається на увазі впровадження Магдебурського права, яке в сучасних умовах розглядається навіть як «конституція місцевого самовря-

дування». Доречно нагадати, наприклад, про те, що у 1374 році Магдебурське право мало місто Кам'янець-Подільський на Хмельниччині.

Незважаючи на лідерство Хмельницької області у створенні ОТГ, багаторічну спільну діяльність волонтерів з США та ГО Фонд «Стара-Волинь» (Гнатюк Наталія Володимирівна, с. Гриців, Шепетівський район), а також наявність відділення Регіональних організацій громадянського суспільства (РОГС) в смт Дунаївці (керівник регіонального відділення — Кухаренко Анатолій Аркадійович), жодна з громад області не ввійшла до оголошеного Агентством США з міжнародного розвитку до складу перших 25-ти громад, залучених до нової програми USAID DOBRE.

Конкурс для РОГС тривав з 19 вересня по 19 жовтня 2016 року, і згідно з умовами програми DOBRE протягом 2016–2021 років Україна отримує 50,0 млн доларів на розвиток регіонів. Здійснення програмного навчання, наставництва, консультацій та технічної підтримки місцевих організацій громадянського суспільства (ОГС) Програмою DOBRE буде приходити у 7-ми областях України: Харківській, Дніпропетровській, Херсонській, Кіровоградській, Миколаївській, Івано-Франківській та Тернопільській.

Без втручання керівництва Хмельницької ОДА та активізації діяльності Агенції регіонального розвитку області жодна з ОТГ Хмельниччини виявилась не спроможною самостійно прийняти участь у конкурсі для РОГС та виграти його. Але перспективи для цього зберігаються. Тільки шляхом спільної, узгодженої діяльності керівництва та фахівців об'єднаних територіальних громад, районних і обласної держадміністрації Хмельниччини може стати запорукою отримання міжнародної технічної та фінансової допомоги з проблем децентралізації управління.

Необхідно звернути увагу на те, що в тих регіонах України, де безпосередньо працювали чи працюють проекти міжнародної технічної допомоги, передусім ті, що фінансуються Європейським Союзом або урядом Канади, має місце своєчасне та більш-менш якісне супроводження розроблених за їх участі Стратегій регіонального розвитку.

Керівництву та експертам ГО «Інституту громадянського суспільства» доцільно було б продовжити постійно здійснювати методичне кураторство Хмельницької ОДА та Хмельницької облради щодо уточнення Стратегій регіонального розвитку за новими Постановами нових Урядів України, а в Планах заходів з їх реалізації вже розробляти Стратегії розвитку ОТГ за їх кошторис.

Наприклад, «Стратегія розвитку Львівської області на період до 2020 року» розроблена з урахуванням Державної Стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року (на виконання По-

станови Уряду від 06.08.2014 р. №385) та досвіду реалізації «Стратегії розвитку Львівщини до 2015 року». Нова Стратегія була підготовлена за участю проекту міжнародної технічної допомоги «Місцевий економічний розвиток міст України», що впроваджується Федерацією канадських муніципалітетів за фінансової підтримки уряду Канади.

На виконання Постанови Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 р. №385 в рамках канадського проекту «Місцевий економічний розвиток міст України» та з використанням результатів, підготовлених в межах проекту міжнародної технічної допомоги «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей та міст України» була розроблена «Стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2020 року» (затверджена рішенням Дніпропетровської облради від 26 вересня 2014 року № 561-27/VI).

Під методологічним та організаційним супроводом проекту Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» в термін до 6 лютого 2015 року були розроблені Регіональні стратегії розвитку таких областей України: Київської (затверджено 04.12.2014 р.), Івано-Франківської (затверджено 17.10.2014 р.), Рівненської (затверджено 18.12.2014 р.), Полтавської (затверджено 16.01.2015 р.) та Сумської (оприлюднена на сайті ОДА 29.09.2014 р.), а в строк до 18 червня 2015 року — Чернівецької області.

Чернівецька область є єдиною серед перелічених, хто вказав на:

- розробника Стратегії розвитку до 2020 року — ГО «Товариство науковців та інтелектуальної молоді», авторський колектив в чисельності 10 осіб та 7 рецензентів у складі 4-х докторів наук та 3-х кандидатів наук;

- врахування при розробці Стратегії розвитку до 2020 року «Схеми планування території Чернівецької області».

Вартісні оцінки розробки Стратегій Чернівецької та Львівської областей становили біля 1,0 млн. грн.

Натомість, щодо усіх інших адміністративних областей України не вдалося з'ясувати наявність Схем розміщення і розвитку продуктивних сил, Схем системи розселення, Генеральних Схем розвитку обласних центрів та міст обласного значення Схем планування територій. Ці планові документи відсутні у зв'язку з ліквідацією Ради з вивчення продуктивних сил України НАН України.

Виходячи з вимог соціально-адекватного менеджменту досягнення узгодженості соціально-економічного розвитку регіонів та держави, доречно усвідомити основні положення, вказівки та доручення наступних Постанов Уряду:

— «Про затвердження державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» від 06.08.2014 р. № 385;

— «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу їх реалізації» від 11.11.2015 р. №932.

На субнаціональному рівні Регіональні стратегії та Плани заходів розробляються ОДА після прийняття облрадами відповідного рішення. Ця робота ОДА, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації Регіональних стратегій і виконання Планів заходів здійснюється за Методикою та Порядком, визначеною Мінрегіонбудом України [п. 3, п. 4 Постанови Уряду від 11.11.2015 року № 932].

Порядком визначено, що Регіональні стратегії розробляються на період дії Державної стратегії регіонального розвитку України та повинні відповідати її положенням і здійснюватись з урахуванням стратегії розвитку міст, селищ і сіл, першочергового розвитку депресивних територій, стратегічних пріоритетів розвитку районів відповідного регіону (п. 6 та п. 8 Постанови Уряду від 11.11.2015 року № 932).

При цьому розроблення проєктів Регіональних стратегій починається не пізніше, ніж за 15 місяців до завершення строку реалізації діючої Регіональної стратегії (п. 7 Постанови Уряду від 11.11.2015 року № 932).

2020 рік — це термін завершення дії Державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2020 року, як і Стратегії сталого розвитку «Україна-2020». Тобто розробку Регіональних стратегій розвитку на майбутній після 2020 року період слід було б розпочинати ОДА та облрадам не пізніше 1 жовтня 2019 року.

Розроблення проєкту Плану заходів на перші 3 роки періоду дії Регіональної стратегії (перший етап) починається не пізніше, ніж через місяць після її затвердження. План заходів подається облрадам на затвердження не пізніше ніж через п'ять місяців після затвердження Регіональних стратегій.

Надалі розроблення проєкту Плану заходів на наступні 4 роки періоду дії Регіональної стратегії (другий етап) починається не пізніше, ніж за 15 місяців до завершення першого етапу.

Згідно з Постанови Уряду від 11.11.2015 року № 932 (п.11) проєкт Плану заходів на другий етап подається облдержадміністраціями на затвердження облрадами не пізніше ніж за 12 місяців до завершення строку реалізації першого етапу (на 2018–2020 рр.: для Львівської області — у грудні 2017 року, для Чернівецької та Хмельницької областей — у грудні 2016 року).

Таким чином, виходячи з наведених положень Методики та Порядку, регламентованого Мінрегіонбудом і що включає 2 етапи здійснення Плану

заходів (3 і 4 роки), наступна Державна стратегія регіонального розвитку України розроблялась вже не на 6 років, як діюча, а на 7 років, тобто на період до 2027 року. За інформацією Інституту громадянського суспільства (Вісник Інституту № 37 за січень 2015 року) Львівська ОДА розробила Стратегію розвитку Львівської області на період до 2027 року, хоча вона і не оприлюднена.

Слід підкреслити, що План заходів на 2016–2018 роки з реалізації Стратегії розвитку Львівської області до 2020 року був затверджений у 2015 році, тобто заздалегідь, що відповідає Положенням Порядку.

Плани заходів на 2015–2017 роки були розроблені і затверджені також у 2015 році по Хмельницькій (травень) та Чернівецькій (вересень) областях, тобто в перший рік їх реалізації. Якщо це зробить заздалегідь, за досвідом Львівської області, то розробку і затвердження Плану заходів на 2018–2020 рр. з реалізації Стратегій регіонального розвитку цих областей на період до 2020 року необхідно було розпочати і завершити ще у 2017 році.

Наступні Плани заходів з реалізації Стратегії регіонального розвитку Львівської області розроблялися на 2019–2022 роки, а по Хмельницькій та Чернівецькій області — тільки на 2018–2020 роки.

Якщо враховувати як мінімум шестимісячні терміни розробки та прийняття Планів заходів з реалізації Стратегій регіонального розвитку областей на період до 2020 року згідно з Порядком, що розглядається, то уточнення діючих або розробку нових Стратегій регіонального розвитку на періоди до 2027–2030 роки доречно було б починати з 1 квітня, а не з 1 жовтня 2019 року.

Тому необхідна розробка нових Стратегій регіонального розвитку усіх областей на період до 2027 та до 2030 років, а Планів заходів з їх реалізації, виходячи з положень Порядку, що розглядається, на 2021–2023, 2024–2027 і на 2028–2030 роки. Така ж ситуація виникає зі строками розробки нової Державної стратегії регіонального розвитку України: її необхідно розробити на період до 2027 року, а враховуючи принцип наступності (історичної спадковості) та строки реалізації Цілей Сталого Розвитку — і на період до 2030 року.

При цьому, аналогічно вимогам розробки Стратегій регіонального розвитку згідно з Порядком, що розглядається, формування нової Державної стратегії регіонального розвитку України повинно здійснюватись з урахуванням регіональних стратегій адміністративних областей, які мають включати окремо Стратегії розвитку ОТГ (п. 8 Постанови Уряду від 11.11.2015 року № 932). Але цього не дотримано.

У зв'язку з цим доцільно було б як при розробці Державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2030 року, так і при підготовці

Стратегій регіонального розвитку областей на період до 2030 року врахувати Цілі Сталого Розвитку (ЦСР) як нових орієнтирів загального бачення майбутнього світовою спільнотою на період до 2030 року, що містять 86 завдань з 172 індикаторами і уточнюють 7 ЦРТ, що діяли до 2015 року.

Прийняття ЦСР на наступні 15 років відбулось на Саміті ООН з Порядку денного в галузі розвитку на період після 2015 року, який відбувся в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН 25 вересня 2015 року.

На той час Президент України Петро Порошенко, виступаючи на цьому Саміті ООН, зазначав, що «заради досягнення Цілей Сталого Розвитку на національному рівні Україна здійснюватиме нові програми і проекти, які на практиці забезпечать макроекономічну стабільність, екологічний баланс та соціальну згуртованість. ЦСР служитимуть в якості загальної основи для подальших перетворень в Україні».

ЦСР офіційно вступили в силу з 1 січня 2016 року і Уряд України разом з бізнес-колами та громадським сектором мають створити умови для повноцінного досягнення цих 17-ти цілей [13]:

Ціль 1. Подолання бідності (3 завдання, 5 індикаторів);

Ціль 2. Подолання голоду, розвиток сільськогосподарства (4 завдання, 9 індикаторів);

Ціль 3. Міцне здоров'я і благополуччя (9 завдань, 16 індикаторів);

Ціль 4. Якісна освіта (7 завдань, 11 індикаторів);

Ціль 5. Гендерна рівність (6 завдань, 12 індикаторів);

Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови (5 завдань, 13 індикаторів);

Ціль 7. Доступна і чиста енергія (4 завдання, 7 індикаторів);

Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання (6 завдань, 16 індикаторів);

Ціль 9. Промисловість, інновації та інфраструктура (7 завдань, 15 індикаторів);

Ціль 10. Скорочення нерівності (5 завдань, 8 індикаторів);

Ціль 11. Сталий розвиток міст і громад (6 завдань, 12 індикаторів);

Ціль 12. Відповідальне споживання і виробництво (4 завдання, 7 індикаторів);

Ціль 13. Пом'якшення наслідків зміни клімату (1 завдання, 1 індикатор);

Ціль 14. Збереження морських ресурсів (3 завдання, 5 індикаторів);

Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суші (4 завдання, 13 індикаторів);

Ціль 16. Мир, справедливість та сильні інститути (9 завдань, 18 індикаторів);

Ціль 17. Партнерство заради сталого розвитку (3 завдання, 4 індикаторів).

Слід особливо наголосити, що світовий досвід засвідчує: суспільний прогноз значною мірою залежить від підтримання балансу між цілями економічного зростання, конкурентоспроможності бізнесу, забезпечення екологічної безпеки та зменшення соціальної нерівності.

Для досягнення довгострокових цілей необхідно послідовно здійснювати визначені коротко- та середньострокові завдання, передумовами виконання яких є якісне управління, подолання корупції та соціальна підтримка.

**Висновки.** Напрацьоване в Україні науково-методичне, інформаційно-статистичне, аналітично-прикладне та інституціональне забезпечення ЦРТ мають стати основою у розробці нового довгострокового стратегічного документу нашої держави — Національного плану дій, який би адаптував ЦСР до 2030 року до національних завдань і цільових показників-індикаторів.

У зв'язку з тим, що основою сталого розвитку є невід'ємні права людини на активне життя та повноцінний розвиток, локалізація цих параметрів ЦСР має бути самостійно здійснена усіма адміністративними областями і використана ними для розробки Стратегій регіонального розвитку до 2027 та до 2030 років.

Недопущення відцентровості власних цілей Регіональних стратегій до 2027 та до 2030 років, визначених регіонами, від стратегічних цілей розвитку України в цілому, а навпаки, забезпечення їх доцентровості як основи збереження територіальної єдності України, стає головним завданням діяльності обласних та районних рад і держадміністрацій, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України, Адміністрації Президента України у визначенні та завершенні реалізації ЦРТ до 2020 року та Цілей Сталого Розвитку до 2030 року.

Узгодженість коротко- та середньострокових цілей розвитку регіонів з довгостроковими цілями розвитку України в цілому як парламентсько-президентської республіки повинно стати базою підготовки Послань Президента України до Верховної Ради України, Програм діяльності Кабінету Міністрів України, Програм сталого (збалансованого) соціально-економічного розвитку держави і регіонів, державного та місцевих бюджетів.

Обґрунтування й оптимізацію варіантів досягнення узгодженості стратегічних цілей розвитку України і регіонів ЦСР на період до 2030 року спроможні здійснювати Національна Академія Наук України (Відділення економіки) за участі Регіональних наукових центрів НАНУ при координації Міністерством освіти і науки України, Мінекономрозвитку України, Міністерством праці та соціальної політики України, Мінфіном України. З використанням програмно-цільових методів стає можливим побудова «Дерева цілей» від областей до держави в цілому як матриці ієрархії



відповідних завдань і стратегічних індикаторів Національного плану дій зі сталого розвитку.

Незважаючи на підготовлену Національну доповідь «Україна-2030» триває й досі визначення національних завдань і показників-індикаторів глобальних Цілей Сталого Розвитку для усіх адміністративних областей, АР Крим, Українського Донбасу (у складі Луганської і Донецької областей у межах кордонів 2013 року), міст Київ і Севастополь, як і в минулому, на протязі 2000–2003 років, коли відбувалася адаптація Цілей Розвитку Тисячоліття на період до 2015 року.

На основі Національного плану дій доцільно розробити і нову Державну стратегію сталого збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів і України в цілому на періоди до 2027 та до 2030 років.

### Література

- Новикова О. Ф., Дейч М. Е., Панькова О. В. и др. Диагностика состояния и перспектив развития социальной ответственности в Украине (экспертные оценки) : монография. Донецк : Ин-т экономики пром-сти, 2014. 320 с.
- Про затвердження Державної цільової програми відновлення та розбудови миру в східних регіонах України : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2017 р. № 1071/2017. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1071-2017-p#Text>.
- Ковальчук Т. Т., Черняк В. К., Шевчук В. Я. Актуальності політики розвитку : кол. моног. К. : Знання, 2009. 326 с.
- Науково-практичний коментар до Бюджетного кодексу України / заг. редакція Ф. О. Ярошенко, наук. редактор, відпов. викон. проекту В. Ф. Столярів. 2-ге видання, доп. та перероб. К. : ДННУ АФУ ; УДУФМТ, 2011. 560 с.
- Ємельянов О. С. Особисто причетний... : монографія. К. : НДЕІ, 2012. 576 с.
- Шевчук В. Я., Черняк В. К. та ін. Розвиток заради порятунку. К. : Геопрінт, 2016. 227 с.
- Черняк В. К. Українському народу — стабільний планомірно стійкий розвиток (оцінка стану науково-адміністративного забезпечення). Частина I. Загальна ситуація зі стратегічним плануванням людського розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 199–217.
- Цілі Розвитку Тисячоліття. Україна-2013 : Національна доповідь Міністерства економічного розвитку. К. : 2013. 176 с.
- Соціологічна енциклопедія / укладач В. Г. Городяненко. К. : Академвидав, 2008. 456 с. (Серія «Енциклопедія ерудита»).
- Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 року №1001. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1001-2006-%D0%BF>.
- Департамент економічного розвитку і торгівлі Сумської обласної державної адміністрації. Стратегія соціально-економічного розвитку Сумської області на період до 2015 року. Київ ; Суми, 2004. 243 с.
- Херсонська Обласна Державна Адміністрація. Стратегія економічного і соціального розвитку Херсонської області до 2015 року. Київ : Рада по вивченню продуктивних сил України Національної Академії наук України, 2007. 279 с.
- Цілі Сталого Розвитку: Україна : національна доповідь. Міністерство економічного розвитку і торгівлі. 2017. 175 с.

### References

- Novykova, O. F., Deich, M. E., Pankova, O. V. et al. (2014). *Dyagnostyka sostoiannya y perspektyvy razvytyia sotsyalnoi otvetstvennosti v Ukrainy (ekspertnye otsenky)* [Diagnostics of the state and prospects for the development of social responsibility in Ukraine (expert estimates)]. Donetsk, Institute of Economics of Industry Publ., 320 p. (in Ukr.).
- Cabinet of Ministers of Ukraine (2017). *Pro zatverdzhennia Derzhavnoi tsilovoi prohramy vidnovlennia ta rozbudovy myru v skhidnykh rehionakh Ukrainy* [On approval of the State target program for the restoration and development of peace in the eastern regions of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1071-2017-p#Text> (in Ukr.).
- Kovalchuk, T. T., Cherniak, V. K., Shevchuk, V. Ya. (2009). *Aktualiteti polityky rozvytku* [Development policy news]. Kyiv, Znannia Publ., 326 p. (in Ukr.).
- Yaroshenko, F. O., Stoliarov, V. F. (2011). *Naukovo-praktychnyi komentar do Biudzhethnoho kodeksu Ukrainy* [Scientific and practical commentary to the Budget Code of Ukraine]. Kyiv, DNNU AFU ; UDUFMT Publ., 560 p. (in Ukr.).
- Yemelianov, O. S. (2012). *Osobysto prychetnyi...* [Personally involve...]. Kyiv, NDEI Publ. (in Ukr.).
- Shevchuk, V. Ya., Cherniak, V. K. et al. (2016). *Rozvytok zarady poriatunku* [Development for salvation]. Kyiv, Heoprint Publ., 227 p. (in Ukr.).
- Cherniak, V. K. (2020). *Ukrainskomu narodu — stabilnyi planomirnostiikiyi rozvytok (otsinka stanu naukovo-administrativnoho zabezpechennia). Chastyna I. Zahalna sytuatsiia zi stratehichnym planuvanniam liudskoho rozvytku v Ukraini* [To the Ukrainian people — stable systematic sustainable development (assessment of the state of scientific and administrative support). Part I. General situation with strategic planning of human development in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 1 (59). 199–217 (in Ukr.).
- Ministry of Economic Development. (2013). *Tsili Rozvytku Tysyacholittia. Ukraina-2013*. [Millennium Development Goals. Ukraine-2013]. Kyiv, 176 p. (in Ukr.).

9. Horodianenko, V. H. (2008). *Sotsiologichna entsyklopediia* [Sociological encyclopedia]. Kyiv, Akademvydav Publ., 456 p. (in Ukr.).

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2006). *Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na period do 2015 roku* [About approval of the State strategy of regional development for the period till 2015]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1001-2006-%D0%BF> (in Ukr.).

11. Department of Economic Development and Trade of Sumy Regional State Administration (2013). *Stratehiia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Sumskoi oblasti na period do 2015 roku* [Strategy of socio-economic

development of Sumy region for the period up to 2015]. Kyiv ; Sumy, 243 p. (in Ukr.).

12. Kherson Regional State Administration (2007). *Stratehiia ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Khersonskoi oblasti do 2015 roku* [Strategy of economic and social development of Kherson region until 2015]. Kyiv, Rada po vyvchenniu produktyvnykh syl Ukrainy Natsionalnoi Akademii nauk Ukrainy Publ., 279 p. (in Ukr.).

13. Ministry of Economic Development and Trade (2017). *Tsili Staloho Rozvytku. Ukraina* [Sustainable Development Goals: Ukraine]. Kyiv, 175 p. (in Ukr.).

## ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА РЕАЛІЗАЦІЮ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ

**Анотація.** У статті досліджено особливості процесу реалізації управлінських повноважень органами місцевого самоврядування при здійсненні медичної реформи в умовах децентралізації. Підкреслено пріоритетність вирішення питань соціального значення, зокрема, охорони здоров'я та надання медичних послуг. Визначено зміни, передбачені трансформацією системи охорони здоров'я та особливості запровадження нової моделі фінансування охорони здоров'я. Виокремлено проблеми та завдання впровадження в Україні реформи сільської медицини. Підкреслено значення органів місцевого самоврядування у створенні передумов для реалізації системних реформ.

**Ключові слова:** децентралізація, органи місцевого самоврядування, медичні послуги, автономізація медичних закладів.

**Summary.** The peculiarities of the process of the realization of the managerial powers by the local self-governments during the implementation of the medical reform in the condition of the decentralization have been analyzed in the article. The priority of the solution of the question of the social meaning has been emphasized, in particular, the health care and the assignment of the medical services. The changes have been determined which are foreseen with the transformation of the health care system and the peculiarities of the introduction of the new model of the financing of the health care. The problems and the tasks of the implementation of the reform of the rural medicine have been highlighted in Ukraine. The meaning of the local self-government bodies in the creation of the preconditions for the realization of the systemic reforms has been emphasized.

**Key words:** decentralization, local self-government bodies, medical services, autonomy of medical institutions.

DOI : 10.33783/1977-4167-2020-48-2-83-88

**Постановка проблеми.** Завдяки створенню нової системи розподілу владних повноважень між центральними та місцевими органами влади децентралізація створює великий потенціал для стимулювання розвитку регіонів. Тому запорукою проведення соціальних реформ стають органи місцевого самоврядування. Медична реформа, яка зараз відбувається в Україні, разом зі збереженням повноважень органів місцевого самоврядування у цьому секторі і створенням можливостей для їх повноцінного виконання, передбачає й нову модель фінансування системи охорони здоров'я.

Оскільки трансформація системи охорони здоров'я стосується кожного громадянина, її кінцева мета — забезпечити всім громадянам України рівний доступ до якісних медичних послуг та перебудувати систему охорони здоров'я так, щоб у її центрі був пацієнт. Для цього передбачаються кардинальні якісні зміни всіх функцій систе-

ми охорони здоров'я у всіх ланках — управління системою, забезпечення її відповідними ресурсами, фінансування та надання вироблених цією системою послуг. Надання первинної й екстреної медичної допомоги кожному пацієнту в рамках медичної реформи в Україні відноситься до видів допомоги, видатки на які на 100 % оплачуються державою.

Разом з тим ВООЗ та інші міжнародні організації вважають основною функцією системи охорони здоров'я у будь-якій державі світу функцію фінансування. Адже відсутність у країні ефективної моделі фінансування системи охорони здоров'я означає: відсутність у держави важелів для забезпечення ефективного управління нею та для поліпшення здоров'я населення, що є основною метою діяльності цієї системи; відсутність ефективного планування та використання її ресурсів; відсутність стимулів, які спонукали б підвищувати якість та ефективність медичної до-

© І. С. Верховод, О. А. Леушина, 2020

### Бібліографія ДСТУ 8302:2015:

Верховод І. С., Леушина О. А. Визначення впливу органів місцевого самоврядування на реалізацію медичної реформи. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 2 (48). С. 83–88.

### References (APA):

Verkhovod, I. S., Leushyna, O. A. (2020). *Vyznachennia vplyvu orhaniv mistsevoho samovriaduvannia na realizatsiiu medychnoi reformy* [Determination of the influence of local self-governments on the realization of medical reform]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (48), 83–88 (in Ukr.).

помогти; відсутність прозорості, підзвітності та справедливості системи охорони здоров'я й відсутність надійного фінансового захисту громадян у разі хвороби [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання діяльності органів місцевого самоврядування взагалі та окремих її аспектів щодо функцій та компетенцій розглядали у своїх наукових дослідженнях такі автори, як В. Авер'янов, А. Акмалова, О. Батанов, А. Берлач, Ю. Битяк, А. Колодій, В. Малиновський, О. Солоненко та ін. Дослідженням проблем охорони здоров'я та реформування цієї галузі займалися Н. Авраменко, В. Лехан, З. Лободіна, Г. Слабкий, М. Шевченко, О. Фірсова та ін. Однак, незважаючи на значну увагу вчених до визначених проблем, питання реформування медичної сфери в умовах децентралізації є актуальними й недостатньо вивченими.

**Мета статті** — визначити готовність органів місцевого самоврядування належним чином здійснювати делеговані повноваження для вирішення проблем у сфері охорони здоров'я.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Децентралізація влади в Україні, як складова державної політики регіонального розвитку, створила підґрунтя для кардинальних інституційних перетворень, спрямованих на підвищення якості життя громадян та продовження секторальних реформ. Процес децентралізації влади пов'язаний зі збільшенням повноважень органів місцевого самоврядування, коли громадам в особі цих органів делегуються функції держави. До повноважень місцевого самоврядування відносяться визначені Конституцією і законами України права і обов'язки територіальних громад, органів місцевого самоврядування зі здійснення завдань та функцій місцевого самоврядування. Кожна функція місцевого самоврядування володіє низкою істотних ознак, які відображають її соціальну природу та характеризують її роль у виконанні завдань економічного та соціально-культурного розвитку муніципального утворення.

У загальному виді повноваження у вирішенні проблем, що віднесені до відання місцевого самоврядування, передбачають, що певні територіальні громади сіл, селищ і міст безпосередньо або через відповідні органи місцевого самоврядування можуть виконувати певні функції: управляють майном, що знаходиться у комунальній власності; розробляють і затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і здійснюють їх виконання; затверджують бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць і здійснюють контроль їх виконання; встановлюють розміри місцевих податків і зборів відповідно до закону.

Структурно-організаційна система місцевого самоврядування є сукупністю органів місцевого

самоврядування, органів самоорганізації населення та їх організаційних форм, за допомогою яких певна територіальна громада або її складові частини здійснюють функції місцевого самоврядування, вирішують завдання регіонального значення.

Територіальна громада — це основний суб'єкт місцевого самоврядування, її складають жителі села (кількох сіл), селища, міста. За обсягом правоздатності та дієздатності своїх членів територіальна громада є неоднорідною, оскільки її складають мешканці сіл, селищ та міст, які мають різний правовий статус (громадяни України, іноземці, особи без громадянства). Хоча, згідно із Законом, кожен мешканець територіальної громади має право на сучасні медичні послуги, освіту, доступні та якісні адміністративні, комунальні, соціальні послуги, гарні дороги, чисті й освітлені вулиці, в реальності жителі територіальних громад мають обмежені засоби впливу на якість цих послуг з низки причин, зокрема, тому, що відповідальні за їх надання не завжди знаходяться в межах або достатньо близько до певного населеного пункту. Найближчими до людей представниками органів місцевого самоврядування є сільські, селищні, міські ради та їхні виконкоми. Отже, актуальним є передання вказаним органам більш широких повноважень і коштів як для вирішення місцевих питань, так і для подальшої відповідальності.

Можна визначити, що функції місцевого самоврядування — це постійні напрями і види його здійснення, передусім щодо реалізації природного права людини і громадянина на місцеве самоврядування. Вони охоплюють основні сторони соціальної спрямованості місцевого самоврядування та призначення щодо вирішення завдань, які входять до кола питань регіонального значення й відображають недержавну природу місцевого самоврядування.

Категорії «соціальне призначення» та «функції місцевого самоврядування» є тісно пов'язаними. Тому, на наш погляд, питання соціального захисту громадян регіону, а саме охорони здоров'я та надання якісних медичних послуг, набувають сьогодні особливого статусу і повинні бути пріоритетними для органів місцевого самоврядування.

Значимість проблеми неефективності системи підкреслюється даними з вивчення причин низької тривалості життя українців. Так, за статистикою ВООЗ, в Україні щороку помирає 136—138 тис. громадян саме через неякісну медицину. Зокрема, у випадку серцево-судинних захворювань з причин неотримання якісних і вчасних медичних послуг щороку помирає 450 тис. українців, що вп'ятеро перевищує смертність від цієї категорії хвороб у Франції.

Сьогодні у рамках реформи з децентралізації влади реалізується реформування медичної галу-



зі. Оскільки пропонується модернізація існуючої системи фінансування медичної галузі є радикальною, важливою є поступовість здійснення передбачених нею змін. Це є особливо важливою умовою для забезпечення належного соціального захисту та якісної перепідготовки працівників системи охорони здоров'я, а також для ґрунтовної розбудови інформаційних систем, більш ефективної консолідації ресурсів для інвестицій у розвиток перспективних закладів охорони здоров'я в новоутворених госпітальних округах. Поступовості і зваженості вимагає і процес закріплення нових функцій громад та місцевого самоврядування в системі медичного страхування, а також забезпечення ефективної соціальної комунікації через роз'яснення суті, механізмів та очікуваних результатів реформи широким верствам населення.

До основних змін, передбачених трансформацією системи охорони здоров'я, слід віднести, насамперед, такі: впровадження державного гарантованого пакета медичної допомоги; єдиний національний закупник медичних послуг; запровадження принципу «гроші ходять за пацієнтом»; автономізація постачальників медичної допомоги; запровадження системи e-Health; програма «Доступні ліки»; прозора та ефективна закупівля ліків; реформа медичної освіти; створення нових можливостей для здійснення місцевою владою повноважень у сфері охорони здоров'я.

До існуючих недоліків діючої системи слід віднести ситуацію, коли органи місцевого самоврядування стикаються з низкою перешкод для ефективного здійснення зазначених повноважень. Зокрема, досить часто значні кошти із місцевих бюджетів на фінансування медицини вимушено спрямовуються на співоплату поточних видатків для надання базових медичних послуг, а не на розвиток комунальних закладів охорони здоров'я та їхнього персоналу.

Запровадження нової моделі фінансування системи охорони здоров'я передбачає збереження повноважень органів місцевого самоврядування у цьому секторі та створення можливостей для їх повноцінного виконання. За новою моделлю з національного рівня фінансуватиметься програма медичних гарантій, тоді як кошти місцевих бюджетів будуть спрямовані на забезпечення роботи системи, а також на запровадження місцевих програм [2].

Оскільки основна мета реорганізації надання медичних послуг як ключового компонента системи охорони здоров'я полягає в забезпеченні універсальності покриття та справедливості доступу до медичної допомоги, значною мірою змінюються підходи до споживачів медичних послуг. Так, сьогодні пацієнтів усе більше розглядають як клієнтів, а не як залежних споживачів послуг.

Змінюється й робоче середовище лікарів та середнього медичного персоналу. Передбачений реформою принцип «гроші йдуть за пацієнтом» означає, що кожний пацієнт, який обрав свого сімейного лікаря, педіатра чи терапевта, має право на безкоштовне отримання визначеного переліку медичних послуг, який зростає із віком пацієнта, а вартість наданих послуг держава компенсує лікарю або медзакладу.

В рамках цієї моделі центри первинної медико-санітарної допомоги для фінансування включають договори на обслуговування населення з Національною службою здоров'я України (НСЗУ), а НСЗУ забезпечує прозору та пряму оплату за надані послуги медичним установам або лікарям і виконує контрольні функції щодо якості надання медичних послуг.

19 грудня 2018 року на сесії Запорізької міської ради прийнято рішення № 32 від 19.12.2018 р. «Про затвердження Програми «Охорона здоров'я міста Запоріжжя на період 2019–2021 роки» [3]. Один із заходів цієї програми — створення єдиного медичного простору у Запоріжжі, проведення комп'ютеризації медичних закладів, які надають первинну медичну допомогу та спеціалізовану амбулаторно-поліклінічну медичну допомогу, відповідно до вимог підключення до e-Health за кошти бюджету міста.

e-Health — електронна система охорони здоров'я, яка допомагає пацієнтам отримувати, а лікарям — надавати якісні медичні послуги. А ще — дозволяє контролювати, наскільки ефективно витрачаються виділені на охорону здоров'я державні кошти, і запобігати зловживанням. «Електронне здоров'я» — складна система, яка буде поступово впроваджуватися протягом кількох років. Спочатку вона охопить первинну ланку медицини — сімейних лікарів, терапевтів та педіатрів, а також первинні заклади медичної допомоги, які пройшли автономізацію.

Держава відходить від принципу утримання закладів охорони здоров'я і переходить до принципу закупівлі послуги у тих, хто її надає. Це медичні послуги, які затверджені на державному рівні у гарантованому пакеті. Один з ключових принципів — держава закуповує їх там, куди пішов пацієнт (зараз же гроші розподіляються між усіма лікарнями порівну). Від кількості декларацій залежатиме кількість грошей, які держава буде давати на заклад. Таким чином, лікар, кількість пацієнтів та кількість наданих послуг стають основним джерелом прибутку для закладу.

На нашу думку, централізоване передання фінансування праці лікарського персоналу та медичних установ з працюючими лікарями новоствореній агенції Національної служби здоров'я України (НСЗУ) як єдиній фінансовій установі, а утримання медичних закладів — місцевим бю-

джетам — йде врозріз із політикою децентралізації, оскільки не всі ОТГ на сьогодні є економічно спроможними.

Медична послуга — це не тільки огляд лікаря та дослідження, а також праця середнього медичного персоналу, основні засоби, ремонт, обслуговування, витратні матеріали, утримання персоналу обслуговування, утримання прилеглої території, медичний транспорт. Передбачене з липня 2018 року фінансування праці лікарів через НСЗУ суперечить законодавству, зокрема Бюджетному кодексу, де чітко зазначено, що асигнування визначаються на весь бюджетний період, а не на півріччя [4].

Один із важливих елементів медичної реформи — автономізація медичних закладів. Простіше кажучи, лікарні перетворюються на некомерційні комунальні підприємства. Наразі лікарні працюють як бюджетні установи за бюджетним законодавством та з вертикальним управлінням. Їх керівники не мають свободи рішень і керуються наказами згори. Перетворення лікарень на комунальні підприємства дозволить розширити права медичних закладів. Вони працюватимуть як будь-яка компанія в Україні (відповідно до норм Господарського кодексу). Головний лікар зможе приймати рішення щодо видатків відповідно до потреб лікарні, запрошувати вузькоспеціалізованих фахівців, розширювати, або навпаки, скорочувати штат відповідно до потреб населення. Автономізація дасть лікарням можливість отримувати кошти від страхових компаній, залучати кошти приватних фондів, благодійних та громадських організацій, грантову допомогу. Саме в таких медичних закладів (комунальні некомерційні підприємства) держава закуповуватиме послуги. Якість наданих послуг контролюватиме агенція з контролю якості, що прописана в законі № 4456. Ці заклади не будуть сплачувати податок на прибуток, адже їхня мета — надати якісну медичну послугу пацієнту і отримати оплату від держави. Такий медичний заклад отримуватиме фінансування від Національної служби здоров'я згідно з тарифом надання первинної медичної допомоги за кожного пацієнта, який підпише декларацію з лікарем цього закладу [5, с. 37].

Треба зауважити, що на сьогодні понад 13 млн українців живе у сільській місцевості. Фактично це майже 30000 сіл, у яких є близько 4 тисяч амбулаторій та 12 700 фармацевтично-акушерських пунктів (ФАПів). Якісні медичні послуги поліпшують якість життя громадянам у сільській місцевості. Згідно зі статтею 32 Закону України «Про місцеве самоврядування» [6], до повноважень місцевого самоврядування належить управління закладами охорони здоров'я, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення, організація медичного обслуговування та харчування в кому-

нальних оздоровчих закладах, забезпечення в межах наданих повноважень доступності і безоплатності медичного обслуговування на відповідній території, а також розвиток усіх видів медичного обслуговування, зокрема — мережі закладів охорони здоров'я та сприяння підготовці й підвищенню кваліфікації спеціалістів.

Та на сучасному етапі у сільських медичних пунктах немає найнеобхідніших умов для надання медичної допомоги. Мешканці сіл практично оминають первинну ланку медичної допомоги і їдуть до вузькоспеціалізованих фахівців у міста. Саме тому один із важливих етапів медичної реформи стосується кардинальних змін і підходів до сільської медицини. Суть змін полягає в тому, що медичні послуги в сільській місцевості мають відповідати базовим принципам: повнота, доступність, покриття, безперервність, якість, концентрація на особі пацієнта, скоординованість, підзвітність. Це стане можливим тільки тоді, коли медичні послуги надаватимуться та фінансуватимуться комплексно.

У процесі впровадження в Україні реформи сільської медицини (протягом 2018 року) було виявлено критичні прорахунки та проблеми:

- централізація фінансування медицини на селі через Агенцію національної служби здоров'я та централізацію медичних закладів, де всі амбулаторії, фельдшерсько-акушерські пункти (ФАП) та фельдшерські пункти (ФП) повністю підпорядковуються районним ЦПМСД і не є автономними;

- фінансовий тягар утримання медичного закладу будь-якої категорії покладено на місцеву владу, включно з фінансово неспроможними ОТГ;

- проблеми щодо будівництва та введення в експлуатацію об'єктів медичного пристосування (проблемні, пізні або ще нерозпочаті тендери, будівництво у холодну пору року тощо);

- брак медичного персоналу та його мотивація, залучення нового, молодого персоналу;

- відсутність продуктивної співпраці Мінрегіонбуду та МОЗ у реформі медицини на селі;

- невраховані потреби та розрахунки з надання медичної допомоги у сільській місцевості у самій реформі сільської медицини [2, с. 157].

Одним із перших і необхідних кроків медичної реформи на селі є створення центрів первинної медико-санітарної допомоги у сільській місцевості, які створюються за рішенням районних рад у кожній адміністративно-територіальній одиниці шляхом реорганізації центральної районної лікарні та виокремлення підрозділів з надання первинної медико-санітарної допомоги і відповідної частини адміністративно-управлінських і господарських підрозділів з наданням статусу юридичної особи центру первинної медико-санітарної допомоги та приєднання мережі амбулатор-

рій, зокрема сільських лікарських амбулаторій та амбулаторій загальної практики-сімейної медицини, медичних пунктів, зокрема фельдшерсько-акушерських пунктів, фельдшерських пунктів, після прийняття відповідного рішення органами, у підпорядкуванні яких ці амбулаторії та медичні пункти перебувають [7].

Сільським медичним закладам, як і закладам у містах, необхідно пройти реорганізацію і перейти на модель автономності — таким чином, медики у селі зможуть заробляти кошти за усіх пацієнтів, з якими укладено договір. Одним із головних завдань реформи сільської медицини є перепланування мережі медичних закладів (побудувати або відремонтувати амбулаторії та ФАП), вирішення питання проїзду пацієнтів до лікаря або лікаря до пацієнта. Реформа децентралізації, яка наразі сформувала нові об'єднані територіальні громади, надає значні права регіонам, формує нову систему управління, економічні відносини та, відповідно, нову модель сільського розвитку.

Слід звернути увагу на договори з будівництва за програмою підвищення доступності та якості медицини на селі. Цією програмою передбачено три типи договорів із розрахунків за будівництво: існує передплата у виді 30 % суми коштів, що виділені на будівництво об'єкта медичного призначення; забудовник будує такі об'єкти на свій страх і ризик і тільки після виконання всіх робіт та здачі в експлуатацію отримує кошти; або щомісячна оплата за виконану роботу на будівництві медичного призначення. Існують також різні типи договорів з будівництва медичних об'єктів у сільській місцевості за термінами будівництва: деякі забудовники готові здати об'єкт за півроку, а деяким не вистачає й року [7].

Дестимулює кадрове наповнення медичної галузі неефективна політика у сфері оплати праці. Медична реформа передбачає мотиваційний пакет для лікаря, що працюватиме у селі: забезпечення місцем роботи у лабораторії, що має відповідне оснащення; гідна зарплата (за розрахунками, зарплата сільського лікаря становитиме 15–30 тисяч гривень, зарплата медсестри — 4,5–8 тисяч гривень); забезпечення житлом (типовий проєкт сільської амбулаторії передбачає, окрім медичних приміщень, комфортне службове житло для лікаря. Також житло для медичного персоналу можуть надавати органи місцевого самоврядування. Багато громад вже готові надавати свої будинки лікарям за одну гривню, тобто лікар не буде витратитися на оренду). В пакет входить забезпечення транспортом (оскільки є села, що значно віддалені одне від одного), лікар може укласти декларації із мешканцями із різних сіл. Таким чином забезпечення автотранспортом буде додатковою мотивацією.

Ефективна організація сільської медицини вимагає чіткої визначеності управлінських і

функціональних суб'єктів. Формально медичну допомогу може надавати будь-який медичний заклад, який має ліцензію на цей вид діяльності (юридична особа або лікар-ФОП) та уклав договір із Національною службою здоров'я і надав їй декларації пацієнтів. Фактично ж її може надавати лише районний Центр первинної медико-санітарної допомоги (ЦПМСД), оскільки в регіонах лише ці центри є єдиними ліцензіатами на цей вид діяльності і лише у їх керівництва є політичний і лобістський ресурс впливу на районну владу і мережу співробітників-медиків, що дозволяє швидко зібрати декларації. Це підприємство отримує кошти за договором з Національною службою здоров'я за кількість наданих декларацій пацієнтів і вільно розпоряджається ними незалежно від фактичних витрат підприємства. Певний вплив на керівництво ЦПМСД залишає за собою орган місцевого самоврядування — балансоутримувач ЦПМСД (через механізм укладення контракту з директором і контролю його умов). Інші ОТГ на території обслуговування ЦПМСД ніяк не впливають ані на систему первинної медичної допомоги в регіоні, ані на медичний персонал, який в ній працює. Тобто раціонального обґрунтування централізації коштів для забезпечення первинної медицини наразі не забезпечено [2, с. 162].

Тому, на наш погляд, перетворення лікарень на комунальні підприємства дозволить розширити права медичних закладів. Вони працюватимуть як будь-яка компанія в Україні (відповідно до норм Господарського кодексу). Головний лікар зможе приймати рішення щодо видатків відповідно до потреб лікарні, запрошувати вузькоспеціалізованих фахівців, розширювати або навпаки скорочувати штат відповідно до потреб населення.

Автономізація дасть лікарням можливість отримувати кошти від страхових компаній, залучати кошти приватних фондів, благодійних та громадських організацій, грантову допомогу. Якість наданих послуг контролюватиме агенція з контролю якості, що прописана в законі № 4456 [5, с. 37].

У такому контексті ключовим викликом на шляху подальшого провадження секторальної децентралізації у пріоритетних сферах стає спроможність органів місцевого самоврядування належним чином здійснювати делеговані та власні повноваження.

**Висновки.** Активізація органів місцевого самоврядування, їх спроможність брати на себе відповідальність за надання послуг, які входять до кола питань соціального значення, а саме забезпечення населення територіальних громад медичними послугами, створить передумови для реалізації системних реформ, дозволить адаптувати їх для конкретної території чи громади.

### Література

1. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я : Розпорядження Кабінету міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 1013-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%25D1%2580#Text> (дата звернення: 25 серпня 2020 р.).

2. Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. та ін. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу : аналіт. доп. / за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2019. 192 с.

3. Про затвердження Програми «Охорона здоров'я міста Запоріжжя на період 2019–2020 рр. Дата оприлюднення 27.12.2018 р. URL : <https://zp.gov.ua/uk/sessions/15/resolution/34059> (дата звернення: 27 серпня 2020 р.).

4. Ганущак Ю. Реформа медицини: хто буде у програші? *ZN.UA*. URL : [https://dt.ua/HEALTH/reforma-medicini-hto-bude-u-prograshi-273753\\_.html](https://dt.ua/HEALTH/reforma-medicini-hto-bude-u-prograshi-273753_.html) (дата звернення: 27 серпня 2020 р.).

5. Міфи та правда про освітню та медичну реформи : практичний посібник для журналістів / загальна редакція: В. Таран. Київ : Ейдос, 2018. 88 с. URL : <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/300/mf.pdf>.

6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України, редакція від 23.07.2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 26 серпня 2020 р.).

7. Модель наступності медичної допомоги сільському населенню в умовах впровадження сімейної медицини : метод. рекомендації / МОЗ України, ДУ «Укр. ін-т стратегічних досліджень МОЗ України» ; уклад. : В. Л. Весельський, В. Г. Слабкий, Ю. Б. Ященко [та ін.]. Київ, 2010. 19 с.

### References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016). *Pro skhvalennya Kontseptsii reformy finansuvannya*

*systemy okhorony zdorovya Rozporyadzhennya vid 30 lystopada 2016 r. № 1013-r Kyiv* [About approval of the Concept of reform of financing of health care. Order of of November 30, 2016 № 1013-r]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%25D1%2580#Text> [in Ukr.].

2. Zhalilo, Ya. A., Shevchenko, O. V., Romanova, V. V. & oth. (2019). *Detsentralizatsiya vlady: poryadok dennyy na serednostrokovu perspektivu* [Decentralization of power: an agenda for the medium term: an analytical report]. Kyiv, NISD Publ. [in Ukr.].

3. Zaporizhia City Council (2018). *Pro zatverdzhennya Prohramy «Okhorona zdorovya mista Zaporizhzhya na period 2019–2020 rr.* [About approval of the Program of «Health of the city of Zaporozhzhia for the period of 2019–2020]. Retrieved from <https://zp.gov.ua/uk/sessions/15/resolution/34059> [in Ukr.].

4. Hanushchak, Yu. *Reforma medytsyny: khto bude u prohrashi* [Medical reform: who will be at a loss]. Retrieved from [https://dt.ua/HEALTH/reforma-medicini-hto-bude-u-prograshi-273753\\_.html](https://dt.ua/HEALTH/reforma-medicini-hto-bude-u-prograshi-273753_.html).

5. Taran, V. (ed.) (2018). *Mify ta pravda pro osvitynu ta medychnu reformy* [Myths and truth about educational and medical reforms]. Kyiv, Eydos Publ. Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/300/mf.pdf> [in Ukr.].

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2020). *Pro mistseve samovryaduvannya v Ukrayini Redaktsiya vid 23.07.2020* [Law of Ukraine About Local Self-Government in Ukraine Version dated 23.07.2020]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> [in Ukr.].

7. Veselskyi, V. L., Slabkyi, V. G., Yashchenko, Yu. B. (2010). *Model nastupnosti medychnoi dopomohy silskomu naselenniu v umovakh vprovadzhennia simeinoi medytsyny* [Model of continuity of medical care to the rural population in the conditions of introduction of family medicine]. Kyiv [in Ukr.].



ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ЯК СИСТЕМА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ  
БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

**Анотація.** У статті проведено дослідження впливу системи публічних закупівель на ефективне використання бюджетних коштів. Проаналізовано показники за результатами закупівель замовників Бердянської міської ради, а також виокремлено переваги та недоліки електронної системи Prozorro.

**Ключові слова:** публічні закупівлі, замовники, предмет закупівлі, Prozorro, бюджетні кошти.

**Summary.** The article examines the impact of the public procurement system on the effective use of budget funds. The indicators for the results of purchases by customers of the Berdyansk city Council are analyzed, and the advantages and disadvantages of the Prozorro electronic system are highlighted.

**Key words:** public procurement, customers, subject of purchase, Prozorro, budgetary funds.

DOI : 10.33783/1977-4167-2020-48-2-89-92

**Постановка проблеми.** Діяльність органів місцевого самоврядування, а також створених ними установ, організацій, підприємств для забезпечення потреб територіальної громади та створення суспільних благ для населення потребує закупівлі товарів, робіт чи послуг. Закупівлі є важливою частиною їхньої діяльності. Така закупівельна діяльність передбачає використання бюджетних коштів. Через систему публічних закупівель реалізуються заходи, спрямовані на вирішення різноманітних проблем та на соціально-економічний розвиток. Актуальність теми посилюється тим, що в умовах постійних реформ необхідною умовою досягнення ефективності у сфері публічних закупівель є чітке законодавче регулювання й усунення різного роду неузгоджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання публічних закупівель залишається актуальним протягом значного проміжку часу. Ефективність, переваги та перспективи публічних закупівель є предметом праць вітчизняних науковців і практиків. Серед найбільш значущих варто зазначити М. М. Їжу, Я. В. Буряка, Г. В. Белінську, О. С. Мельникова, Д. Є. Мартиновича, В. М. Русіна, Н. Г. Зди́рко та ін.

**Мета статті** — аналіз особливостей функціонування системи публічних закупівель, виявлення її основних переваг та впливу на ефективність використання бюджетних коштів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах трансформації сучасних економічних процесів важливим інструментом реалізації еко-

номічної політики, вирішення тактичних і стратегічних завдань держави є публічні закупівлі. Розвиток системи публічних закупівель відбувається з урахуванням особливостей побудови демократичного суспільства та соціально-економічного розвитку країни. Суб'єкти бюджетної сфери при здійсненні публічних закупівель дотримуються особливих правил і регуляторних норм, які перебувають під пильною увагою державних органів, суспільства та органів фінансового контролю.

Важливим компонентом функціонування системи публічних закупівель є, насамперед, законодавство, яке визначає принципи, поняття та процедури здійснення закупівель, укладення державними інституціями договорів про закупівлю товарів, робіт та послуг для суспільних потреб тощо. В Україні для органів виконавчої влади та замовників, що здійснюють діяльність в окремих сферах господарювання, з 01.08.2016 року діє Закон України «Про публічні закупівлі» (далі — Закон) та впроваджено електронну систему закупівель Prozorro, що стало результатом реформ у цій сфері. Такі зміни зробили сферу публічних закупівель більш помітною для широкої публіки, а відкритість системи підвищила рівень обізнаності громадян щодо закупівель, які здійснюються за бюджетні кошти. Крім того, Україна стала ще більш відкритою для іноземних учасників і отримала доступ до закупівель за кордоном [3].

Закупівлі є важливою частиною діяльності установ, організацій, підприємств державного сектору зі створення суспільних благ. Закон ввів

© Л. А. Воровська, Н. В. Колесник, 2020

#### Бібліографія ДСТУ 8302:2015:

Воровська Л. А., Колесник Н. В. Публічні закупівлі як система ефективного використання бюджетних коштів в органах місцевого самоврядування. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 2 (48). С. 89–92.

#### References (APA):

Vorovska, L. A., Kolesnik, N. V. (2020). *Publichni zakupivli yak systema efektyvnoho vykorystannia biudzhetykh koshtiv v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia* [Public procurement as a system for effective use of budget funds in local government bodies]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (48), 89–92 (in Ukr.).

поняття «публічних закупівель» та визначив їх як придбання замовником товарів, робіт і послуг у порядку, встановленому Законом. Процес публічних закупівель включає у себе визначення потреби, визначення характеристик предмету закупівлі, планування, аналіз ринку, підготовку документації, проведення закупівлі, процес визначення відбору/кваліфікації постачальників, переговори за договорами, підготовку та підписання договорів та контроль за їхнім виконанням [4].

Відповідно до Закону усі замовники проводять закупівлі з використанням електронної системи та обирають порядок проведення, виходячи із очікуваної вартості предмета закупівлі на бюджетний рік. Під предметом закупівлі, в значенні,

визначеному в Законі, розуміють товари, роботи чи послуги, що закуповуються замовником у межах єдиної закупівлі. Предмет закупівлі визначається замовником самостійно, виходячи із власної потреби, у порядку, встановленому уповноваженим органом, із присвоєнням спеціального коду згідно з Єдиним закупівельним словником.

Аналізуючи питання публічних закупівель, слід звернути окрему увагу на категоріальний термін замовників, що виступають суб'єктами закупівель та наділені окремими і специфічними ознаками. Замовники-суб'єкти здійснюють закупівлі товарів, робіт і послуг відповідно до Закону. Виокремлюють чотири категорії замовників, які показано на рис. 1.



Рис. 1. Категорії замовників публічних закупівель (систематизовано авторами на основі [2])

У Бердянській міській раді, що є органом місцевого самоврядування, закупівлі здійснюють 20 самостійних замовників (далі — замовники): окремі відділи та управління, лікарні, школи та дитячі садки, а також комунальні установи різного напрямку. З метою оцінки ефективності використання бюджетних коштів авторами було проведено аналіз основних по-

казників проведених закупівель на підставі даних порталу Prozorro та модуля публічної аналітики bi.prozorro (табл. 1).

Аналіз даних свідчить про те, що кількість проведених процедур замовниками постійно зростає, незважаючи на зменшення очікуваної вартості закупівель: у 2018 році проведено на 19 процедур, або на 17,6 %, більше, ніж в 2017 році,

Таблиця 1

Аналіз основних показників проведених закупівель  
(складено за даними порталу модуля публічної аналітики bi.prozorro [1])

Показник	2017	2018	2019
Кількість процедур із закупівель, з них:	108	127	138
— відкриті торги (конкурентні процедури)	86	91	101
— переговорна процедура	22	36	37
Очікувана вартість закупівель, млн грн	205,3	232,9	193,7
Середня кількість пропозицій на одну конкурентну процедуру	2,7	3,3	3,2
Сума економії бюджетних коштів за результатами конкурентних процедур, млн грн	14,2	11,8	35,6
Очікувана вартість допорогових закупівель, млн грн	97,7	85,7	67,3
Сума економії за допороговими закупівлями, млн грн	1,2	5,9	3,1
Загальна економія бюджетних коштів, млн грн	15,4	17,7	38,7

у 2019 році — на 11 процедур, або на 8,6 % більше порівняно з аналогічним показником 2018 року.

У ході проведеного аналізу також встановлено, що на одну конкурентну процедуру в середньому в 2017 році припадало 2,7 пропозицій, в 2018 році — 3,3 пропозиції, в 2019 році — 3,2 пропозиції, що свідчить про достатній та постійний рівень конкуренції, а також зацікавленості підприємств різних форм власності у співпраці із бюджетною сферою та стрімкого опанування ними електронної системи.

Сума економії бюджетних коштів за результатами відкритих торгів (конкурентних процедур) у 2018 році склала 11,8 млн грн, що була дещо нижчою, ніж в 2017 році (на 2,4 млн грн, або на 16,9 %), у 2019 році — 35,6 млн грн, що на 28,3 млн грн, або на 201,7 %, більше за аналогічний показник 2018 року.

Також спостерігається постійна тенденція щодо зменшення загального обсягу допорогових закупівель, а саме: очікувана вартість закупівель в 2018 році склала 85,7 млн грн, що на 12,3 % менше, ніж в 2017 році, в 2019 році — 67,3 млн грн, що на 21,5 % менше за аналогічний показник 2018 року.

У результаті проведення таких закупівель була отримана також економія бюджетних коштів в 2018 році в сумі 5,9 млн грн, що на 391,7 % більше, ніж в 2017 році, в 2019 році — 3,1 млн грн, що на 47,5 % менше за цей показник у 2018 році.

Тенденція до зниження показників за допороговими закупівлями (вартість яких не перевищує 200,0 тис. грн для товарів та послуг та 1,5 млн грн — для робіт) свідчить про зменшення їх кількості. Така ситуація стала результатом як економічних чинників (зростання цін на ринку тощо, і, як наслідок, замовники при плануванні власних потреб та вибору виду закупівель на початку року обирали відкриті торги та проводили переговорні закупівлі), так і постійна та планомірна робота Бердянської міської ради щодо здійснення закупівель в електронній системі закупівель з метою ефективності, прозорості та доступності на всіх етапах закупівель.

Електронна система закупівель дає можливість замовникам реалізовувати принципи економії бюджетних коштів та добросовісної конкуренції під час проведення закупівель.

Загальна сума економії, що отримана в результаті проведених закупівель замовниками в 2018 році, склала 17,7 млн грн, що на 14,9 % більше, ніж в 2017 році, в 2019 році — склала 38,7 млн грн, що на 118,6 % більше, ніж у попередньому періоді.

Основна мета запровадження електронної системи полягає у формуванні сучасної і дієвої системи публічних закупівель, спрямованої на створення конкурентного середовища та подальший розвиток добросовісної конкуренції у сфері публічних закупівель. Використання електронних засобів має цілу низку важливих переваг, таких як:

- підвищення прозорості;
- зниження бюрократизму;
- суттєва економія для всіх суб'єктів закупівель;
- спрощення і скорочення закупівельного процесу;
- збільшення інноваційної складової закупівель;
- нові можливості для бізнесу за рахунок доступу на ринок публічних закупівель.

Незважаючи на низку переваг, на теперішній час система не змогла повністю подолати корупцію, знівелювати тендерні змови чи протидіяти необ'єктивній ціновій пропозиції. Переведення закупівель в електронний формат надає змогу ці процеси виявити, протидіяти їм, а також сформувати доказову базу щодо зловживань посадовими особами та неефективного використання бюджетних коштів.

**Висновки.** Отже, необхідність здійснення публічних закупівель зумовлена потребою в ефективному та економному використанні бюджетних коштів шляхом забезпечення потреб територіальної громади матеріальними благами (ресурсами). Однак недоліки в організаційно-правовому забезпеченні перешкоджають ефективному використанню коштів у сфері публічних закупівель. З метою підвищення рівня відкритості та прозорості публічних закупівель, а також ефективної та своєчасної їх організації варто було б використовувати всі можливі інформаційно-комунікаційні системи поширення інформації, впровадження та використання автоматизованих інформаційних систем для забезпечення підвищення оперативності та дієвості контролю.

### Література

1. ProZorro : офіційний портал оприлюднення інформації про публічні закупівлі України. URL : <https://bi.prozorro.org>.
2. Закон України від 25.12.2015 № 922 «Про публічні закупівлі». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>.
3. Іжа М. М. Розвиток організаційно-правового механізму управління системою державних закупівель на конкурсних засадах : [монографія] / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 197 с.
4. Буряк Я. В. Основні аспекти здійснення державного регулювання у сфері публічних закупівель в Україні. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 2. С. 55—59.
5. Белінська Г. В. Актуальні проблеми державних закупівель в Україні в умовах реформування. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2016. № 5. С. 125—131.

6. Мельников О. С. Особливості публічних закупівель як об'єкта державного регулювання економіки. *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 1. С. 129–135.

7. Мартинович Д. Є. Аналіз ефективності публічних закупівель як інструменту державної допомоги. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 18. С. 70–76.

8. Русін В. М. Розвиток системи публічних закупівель в Україні. *Вісник ТНЕУ*. 2019. № 12. С. 99–103.

9. Зди́рко Н. Г. Публічні закупівлі: типи та процедури здійснення. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 51–62.

### References

1. ProZorro : official portal for publishing information about public procurement in Ukraine. Available at : <https://bi.prozorro.org> (in Ukr.).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (2015). *Zakon Ukraini vid 25.12.2015 №922 «Pro publichni zakupivli»* [Law of Ukraine of 25.12.2015 #922 «On Public Procurement»]. Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text.html> (in Ukr.).

3. Yizha, M. M. (2014). *Rozvitok organizacijno-pravovogo mehanizmu upravlinnya sistemoyu derzhavnih zakupivel na konkursnih zasadah* [Development of the organizational and legal mechanism for managing the public procurement system on a competitive basis]. Odesa, ORIDU NADU Publ. (in Ukr.).

4. Buryak, Ya. V. (2017). *Osnovni aspekti zdijsnennya derzhavnogo reguluvannya u sferi publichnih zakupivel v Ukraini* [Main aspects of state regulation in the field of public procurement in Ukraine]. *Problemi i perspektivi rozvitku pidpriyemnictva*, 2, 55–59 (in Ukr.).

5. Belinska, G. V. (2016). *Aktualni problemi derzhavnih zakupivel v Ukraini v umovah reformuvannya* [Current problems of public procurement in Ukraine in the context of reform]. *Visnik Kremenchuckogo nacionalnogo universitetu imeni Mihajla Ostrogradskogo*, 5, 125–131 (in Ukr.).

6. Melnikov, O. S. (2016). *Osoblivosti publichnih zakupivel yak ob'ekta derzhavnogo reguluvannya ekonomiki* [Features of public procurement as an object of state regulation of the economy]. *Teoriya ta praktika derzhavnogo upravlinnya*, 1, 129–135 (in Ukr.).

7. Martinovich, D. Ye. (2016). *Analiz effektivnosti publichnih zakupivel yak instrumentu derzhavnoyi dopomogi* [Analysis of the effectiveness of public procurement as a tool of state aid]. *Investitsiyi: praktika ta dosvid*, 18, 70–76 (in Ukr.).

8. Rusin, V. M. (2016). *Rozvitok sistemi publichnih zakupivel v Ukraini* [Development of the public procurement system in Ukraine]. *Visnik TNEU*, 12, 99–103 (in Ukr.).

9. Zdirko, N. G. (2019). *Publichni zakupivli: tipi ta proceduri zdijsnennya* [Public procurement: types and procedures of implementation]. *Agrosvit*, 18, 51–62 (in Ukr.).



## МОЖЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ СПРАВЛЯННЯ ПОДАТКУ НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ

**Анотація.** Напрями наукових досліджень обліку справляння податку на доходи фізичних осіб значно обмежуються імперативними нормами, зафіксованими у Податковому кодексі. Вивчаючи загальнотеоретичні основи побудови обліку об'єкта, здійснили систематизацію методологічних положень обліку зобов'язань з розрахунків за податками з акцентом на різноманітності наукових підходів до оцінки окремих видів поточних зобов'язань. Виявлено напрями деталізації регламентів облікової політики підприємств інформацією про зобов'язання. Увага приділялася удосконаленню аналітичного обліку ПДФО через введення додаткових ознак деталізації рахунків. Запропоновано форми документів операційного аудиту та методичну послідовність процедур з метою підвищення рівня внутрішнього контролю справляння податку на доходи фізичних осіб.

**Ключові слова:** облік, аудит, податок на доходи фізичних осіб, податкова пільга, податкова недоїмка, зобов'язання.

**Summary.** Areas of research in the accounting of personal income tax are significantly limited by the mandatory rules set out in the Tax Code. Studying the general theoretical foundations of the construction of object accounting, systematized the methodological provisions of accounting for tax liabilities with an emphasis on a variety of scientific approaches to the assessment of certain types of current liabilities. In particular, the scientific position on the expediency of using the measurement of liabilities at fair value, which corresponds to the economic content of current liabilities, is critically considered. The directions of detailing the regulations of the accounting policy of enterprises with information about the obligations are revealed.

Examining the peculiarities of documenting the process of collecting personal income tax, it should be noted the lack of specialized autonomous forms of primary documents. The main component of personal income tax is income in the form of wages, documented by approved by state statistics specialized forms of primary documents for labor costs and accounting for the volume of products, work performed, services rendered. It was found that the documentary support of calculations with the budget for personal income tax includes three substantive blocks: 1) documentary forms confirming the components of the total taxable income; 2) documentary forms for tax recalculation in order to obtain a tax rebate; 3) documentary forms to confirm the right to receive increased social tax benefits.

**Key words:** accounting, audit, personal income tax, tax benefit, tax arrears, liabilities.

DOI : 10.33783/1977-4167-2020-48-2-93-99

**Постановка проблеми.** Варіативні напрями наукових досліджень обліку справляння податку на доходи фізичних осіб у вітчизняній бухгалтерській практиці значно обмежуються імперативними нормами, зафіксованими у Податковому кодексі та ряді підзаконних актів, що деталізують його положення.

Базисом успішної організації обліку розрахунків за податками і платежами є методологічно правильне визнання об'єкта обліку. Щодо розрахунків з бюджетом за податками об'єктом обліку є поточні зобов'язання, методологічні засади визнання, класифікації та оцінки яких визначено у П(С)БО 11 «Зобов'язання».

Фахова література ілюструє досить вагому кількість наукових позицій щодо багатогранності природи зобов'язань. Вчені актуалізують переважно проблематику співіснування економічного та юридичного аспектів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Узагальнивши означені наукові напрацювання, можна стверджувати, що у вітчизняній бухгалтерській практиці домінує трактування поняття «зобов'язання» з юридичної точки зору. Як юридична категорія господарське зобов'язання — це господарські відносини, що регулюються правом. Через існування цих відносин одна сторона уповноважена вимагати від іншої здійснення госпо-

© О. Г. Пономаренко, 2020

### Бібліографія ДСТУ 8302:2015:

Пономаренко О. Г. Можливості удосконалення обліку та аудиту справляння податку на доходи фізичних осіб. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 2 (48). С. 93–99.

### References (APA):

Ponomarenko, O. G. (2020). *Mozhlyvosti udoskonalennia obliku ta audytu spravliannia podatku na dokhody fizychnykh osib* [Opportunities for improving accounting and audit of individual income tax]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (48), 93–99 (in Ukr.).

дарських операцій: передання майна, виконання робіт, надання послуг, а інша сторона зобов'язана виконувати вимоги щодо предмету зобов'язання і має при цьому право вимагати відповідну винагороду — сплату коштів, зустрічні послуги [10].

З економічної точки зору природа зобов'язання розглядається науковцями як кредиторська заборгованість, що значно звужує трактування і сферу практичного застосування цього поняття. В обліку зобов'язання — це джерело формування фінансових ресурсів для фінансування операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства.

У майбутньому заборгованість за зобов'язаннями згідно з П(С)БО 11 «Зобов'язання» має бути погашена шляхом передання певних активів або послуг.

Наступним перспективним питанням для розвитку тематичної наукової дискусії є різноманітність підходів до класифікації зобов'язань.

Відмінні погляди щодо класифікації зобов'язань мають вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти, що потребує порівняльного аналізу. Так, М. С. Пушкар зобов'язання поділяє на довготермінові та поточні [1; 2; 3; 4].

Н. В. Чебанова і Ю. А. Василенко зобов'язання класифікують на довготермінові, поточні, забезпечення, непередбачені [1; 2; 3; 4].

С. Ф. Голов, окрім цього, поділяє зобов'язання залежно від порядку визначення їхньої суми на реальні та потенційні [1; 2; 3; 4]. Реальні зобов'язання (довготермінові, поточні) виникають на основі договору, контракту, одержаного рахунку. Сума платежу за потенційними зобов'язаннями залежить від подальших подій і визнається за умови, що вона може бути виміряна з певною достовірністю та існує ймовірність зменшення економічних вигод у майбутньому внаслідок їхнього погашення. Потенційні зобов'язання поділяються на забезпечення та непередбачені зобов'язання. Такий поділ зобов'язань є важливим, оскільки підприємство зможе визначити реальну суму своїх зобов'язань та встановити ті, які є лише потенційними.

Виокремлення нових класифікаційних груп зобов'язань дозволить підвищити ефективність формування положень облікової політики та рівень достовірності інформації щодо фінансового стану підприємства (в частині аналізу фінансової залежності, ліквідності, платоспроможності, ділової активності).

Продовжуючи систематизацію методологічних положень обліку зобов'язань з розрахунків за податками необхідно акцентувати також і на різноманітності наукових підходів до оцінки окремих видів поточних зобов'язань.

Низкою науковців для забезпечення достовірності інформації про поточні зобов'язання, відображені в бухгалтерському обліку та фінансовій

звітності, обґрунтовано доцільність використання оцінки зобов'язань за справедливою вартістю, що відповідає економічному змісту поточних зобов'язань.

Значущість потреби у застосуванні відмінних від існуючих (вартість погашення та теперішня вартість) методів оцінки зобов'язань зростає при суттєвому розриві між часом виникнення й оплати боргу.

**Мета статті** — на підставі узагальнення провідних наукових позицій виявити та обґрунтувати можливості удосконалення облікового забезпечення й методики аудиту справляння податку на доходи фізичних осіб.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідність застосування оцінки поточних зобов'язань за справедливою вартістю зумовлена нестабільністю грошової одиниці та цін і втратою частини прибутку від несвоєчасної оплати дебіторами заборгованості за отримані товари, роботи, послуги.

У разі одержання знижок під час придбання товарів, робіт, послуг при достроковій та своєчасній оплаті необхідність застосування оцінки поточних зобов'язань за справедливою вартістю є нагальною.

Однак стосовно оцінки заборгованості перед бюджетом за податком на доходи фізичних осіб альтернативні методи оцінки недоцільні, оскільки означені зобов'язання імперативно не можуть відрізнитися від поточних, незалежно навіть від факту наявності чи відсутності виплати доходу фізичній особі. На підтвердження доцільно акцентувати на строках погашення боргів з податку на доходи фізичних осіб у розрізі можливих варіацій порядку виплати (нарахування) доходу:

— грошові кошти перераховані фізичній особі в безготівковій формі або отримані з банківського рахунку в касу для виплати заробітної плати (пп. 168.1.2 ПКУ) — ПДФО сплачується одночасно з перерахуванням або отриманням коштів;

— дохід надається у негрошовій формі або виплачується готівкою з каси (пп. 168.1.4 ПКУ) — ПДФО сплачується протягом трьох банківських днів за днем такого нарахування (виплати, надання);

— дохід нараховується податковим агентом, але не виплачується (не надається) платнику податку (пп. 168.1.5 ПКУ) — ПДФО сплачується Протягом 30 календарних днів, наступних за місяцем нарахування доходу [8].

Слід зазначити, що аналогічні підходи застосовуються щодо облікової оцінки поточних зобов'язань за військовим збором, зважаючи на близькість нормативного регулювання та тотожність звітних форм.

Досліджуючи особливості документального забезпечення процесу справляння податку на

доходи фізичних осіб слід відмітити відсутність спеціалізованих автономних форм первинних документів [7]. Основною складовою оподатковуваних податком на доходи фізичних осіб є доходи у виді заробітної плати, що документуються затвердженими державними органами статистики спеціалізованими формами первинних документів з обліку витрат праці та оприбуткування обсягів виробленої продукції, виконаних робіт, наданих послуг.

Для обліку праці та її оплати вітчизняні підприємства використовують різні первинні документи як типової форми, так і спеціалізовані. Нарахування заробітної плати проводиться на підставі даних: табелів обліку використання робочого часу (переважно для погодинної форми оплати праці); нарядів і маршрутних листів; відомостей обліку виробітку та інших документів, що надходять до бухгалтерії.

Крім того, додатковими випадками, що потребують документального підтвердження, є надання податкових соціальних пільг та податкових знижок.

Для проведення перерахунку ПДФО з метою надання податкової знижки згідно з трактуванням положень Податкового кодексу необхідні такі документи (відомості) [8]:

а) довідка від працедавця (працедавців) про отриману заробітну плату, в якій відображено:

- сума нарахованої заробітної плати,
- сума утриманого із нарахованої заробітної плати єдиного соціального внеску,
- сума податкової соціальної пільги, на яку впродовж року було зменшено заробітну плату для визначення бази оподаткування,
- сума податку на доходи фізичних осіб, утримана з нарахованої заробітної плати;

б) сума витрат платника податку, дозволена до податкової знижки.

У випадках надання з податку на доходи фізичних осіб пільг понад базовий розмір, встановлений сукупним оподатковуваним доходом, існують підвищені пільги, що потребують додаткового документального підтвердження у розрізі розмірів пільг та категорій осіб-пільговиків. Наприклад, платник податку, який утримує двох або більше дітей віком до 18 років (п. п. 169.1.2 Податкового кодексу України) [8]. Подаються документи: заява; копія свідоцтва (дубліката свідоцтва) про народження дитини (дітей) або документ, що підтверджує встановлення батьківства, або документи, що підтверджують вік дитини (дітей), затверджені відповідним органом країни, в якій іноземна фізична особа-платник податків постійно проживала до прибуття в Україну); копія рішення органу опіки та піклування про встановлення опіки або піклування (якщо із заявою звертається опікун або піклувальник).

Отже, документальне забезпечення розрахунків з бюджетом за податком на доходи фізичних осіб включає у себе три змістовні блоки: 1) документальні форми, що підтверджують складові сукупного оподаткованого доходу; 2) документарні форми для перерахунку ПДФО з метою отримання податкової знижки; 3) документарні форми для підтвердження права на отримання підвищеної ПСП з ПДФО.

Згідно з Інструкцією про застосування Плану рахунків № 291 синтетичний облік розрахунків за податком на доходи фізичних осіб здійснюється на рахунку 64 «Розрахунки за податками і платежами». За кредитом рахунка 64 відображаються нараховані зобов'язання з платежів сум податку на доходи фізичних осіб до бюджету (у більшості випадків утримання із заробітної плати), за дебетом — перерахування сум податку до бюджету (сплата).

Зважаючи на імперативні норми порядку облікового забезпечення податкових розрахунків з ПДФО можливості застосування альтернативних рішень та професійного судження бухгалтера щодо означеного об'єкта обліку значно обмежені. Однак у світлі удосконалення синтетичного обліку справляння податку на доходи фізичних осіб доцільно звернути увагу на відображення оподаткування доходів у виді додаткового блага. Можна спостерігати і концентрацію фокусу наукової думки навколо означеної проблематики [3; 4].

Згідно з пп. 14.1.47 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу України [8] додаткові блага — це кошти, матеріальні чи нематеріальні цінності, послуги, інші види доходу, що виплачуються (надаються) платнику податку податковим агентом, якщо такий дохід не є заробітною платою та не пов'язаний з виконанням обов'язків трудового найму або не є винагородою за цивільно-правовими договорами (угодами), укладеними з таким платником податку (крім випадків, прямо передбачених нормами розд. IV ПКУ) [8]. Найбільш поширеними прикладами доходів у виді додаткового блага є: безоплатне використання працівником житла та об'єктів матеріального чи нематеріального майна роботодавця, вартість безоплатно отриманого харчування, вартість послуг домашнього персоналу обслуговування, безповоротна фінансова допомога, вартість безоплатно отриманих товарів, робіт чи послуг (з метою оподаткування усі вони оцінюються за правилами «звичайної ціни»).

Згідно з останнім абзацом пп. 164.2.17 п. 164.2 ст. 164 ПКУ [8] при включенні доходів у виді додаткового блага до сукупного оподаткованого доходу має застосовуватися підвищувальний «натуральний» коефіцієнт, що для основної ставки податку 18 % становить 1,219. Саме на неврахування доходу серед складових додаткового блага

припадає найбільша питома вага помилок облікового персоналу, що через неврахування коефіцієнту генерують податкову недоїмку з податку на доходи фізичних осіб.

Приводом для дискусії є також оформлення доходів у виді додаткового блага відповідними розпорядчими та первинними документами. Ряд науковців висловлюють думку про обов'язковість оформлення процесу надання доходів у виді додаткового блага наказом керівника, що часто не співпадає з обліковою практикою. Про факт здійснення операції з надання негрошового доходу часто фахівець-практик складає лише бухгалтерську довідку, в якій повинен зафіксувати

не лише зміст і суму господарської операції та кореспонденцію рахунків, але й проведений ним розрахунок податку. Для посилення легітимізації документу його доцільно доповнити дозвільним підписом керівника підприємства.

Як аспект удосконалення у синтетичному обліку доцільно завести деталізацію субрахунку 64111 «ПДФО з додаткового блага» (четверту цифру субрахунку 641 застосовують для деталізації видів сплачуваних податків: ПДФО; податок на додану вартість, єдиний податок групи 4 та інші) для уникнення помилки з неврахування натурального коефіцієнта 1,219 як першопричини податкової недоїмки (табл. 1).

Таблиця 1

**Відображення на рахунках бухгалтерського обліку операцій з утримання ПДФО з додаткового блага у фермерському господарстві**

Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків		Сума, грн
	Дт	Кт	
Нараховано доход працівнику у виді додаткового блага послуги (акт про надання послуг) ПДВ 132,00 грн. Усього 792,00 грн	949	685	792,00
Утримано податок на доходи фізичних осіб з доходу працівника у виді додаткового блага $792,00 \cdot 1,219 \cdot 0,18 = 173,78$ грн	661	64111	173,78

Деталізація субрахунків особливо зручна буде для підприємств, що використовують продукти автоматизації обліку, оскільки виконується одноразове налаштування у робочому плані рахунків і у подальшому програмний продукт пропонує «випадаючий» список вибору субрахунків. Тобто облікові процедури за таких умов не ускладнюються та ймовірність помилок не зростає.

Мета операційного аудиту розрахунків з бюджетом за податком на доходи фізичних осіб згідно з МСА 200 «Мета та загальні принципи аудиторської перевірки фінансових звітів» та МСА 220 «Контроль якості аудиторської роботи» — встановити достовірність облікових даних щодо наявності зобов'язань перед бюджетом із означеного податку, законності і доцільності проведених розрахунків, повноти і своєчасності відображення даних в первинних документах та облікових регістрах, сплати податку.

Плануючи обсяг аудиторської вибірки та процедур, слід орієнтуватися на низку факторів, які можуть бути згруповані [5, 9]: характер діяльності платника податків; система оподаткування та внутрішнього контролю; ризики суттєвості; характер, час і обсяг аудиторських процедур.

До прикладу, на характер, час і обсяг аудиторських процедур впливають такі умови діяльності замовника [5; 9]:

— оцінка стану бухгалтерського обліку замовника;

— інформація щодо повноти та вчасності надання податкової звітності;

— оцінка впливу на якість і достовірність інформації комп'ютерної системи обліку;

— наявність чи відсутність відокремленої підсистеми податкового обліку з ПДВ;

— наявність та якість системи внутрішнього контролю й перевірка виконаної такими фахівцями роботи;

— необхідність залучення експертів.

Методичний аспект аудиту розрахунків за ПДФО реалізується на етапі дослідження розрахунків з оплати праці, починаючи з дослідження стану кадрової політики на підприємстві.

Особлива увагу у світі вивчення повноти формування бази оподаткування податком на доходи фізичних осіб повинна приділятися видам виплат, відмінним від основної заробітної плати за тарифною чи погодинною системою: виплати компенсуючого характеру (надбавки та доплати за роботу в нічний час, понадурочні роботи, за суміщення посад та виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника), виплати за невідпрацьований час (оплата чергових і додаткових відпусток, тимчасової непрацездатності, простоїв), виплати у виді додаткового блага. Паралельно для виплат за невідпрацьований час досліджують правильність визначення середнього заробітку.

Важливою процедурою методичного етапу аудиту ПДФО є перевірка законності застосуван-



ня пільг, для чого передбачається дослідження наявності копій та оригіналів документів, реквізити яких відображено в рядку 2 заяви. Для «дитячих» пільг акцентують увагу на датах народження дітей, зважаючи на повну можливість втрати цих пільг (особливо щодо двох дітей) у році межі повноліття.

Для працівників-інвалідів I та II груп перевіряють актуальність дії довідки МСЕК.

Аудитор, вивчаючи ймовірність підстав для повної відмови у пільгах, перевіряє за державними інформаційними базами відсутність у працівників підприємства доходів від зайняття підприємницькою діяльністю. Важливо зазначити, що ознакою-індикатором є не факт отримання таких доходів, а й сам факт реєстрації.

Пільги втрачаються працівником також у місяці звільнення, що спонукає аудитора знову повернутися до кадрової документації й перевірити масив відповідних наказів (у випадку отримання працівником зарплати за першу половину місяця — перевіріці підлягає й остаточний перерахунок).

Не слід забувати, що підприємство є податковим агентом не лише для працівників, а й для сторонніх осіб, з якими укладено договори цивільно-правового характеру, особливості яких необхідно теж брати до уваги, зокрема й на предмет наявності у контрагента статусу нерезидента (ПДФО утримується за підвищеною ставкою чи згідно з нормами міжнародного договору).

При співпраці з приватними нотаріусами на предмет вчинення ними нотаріальних дій або отримання інших правових послуг слід виплатити самозайнятому фахівцю доход за вирахуванням ПДФО, у противному випадку є ризик недоїмки та санкцій.

Доходи, виплачені замовником аудиту на користь суб'єкта підприємницької діяльності — фізичної особи-підприємця від продажу товарів, робіт, послуг у рамках підприємницької діяльності, не обкладаються ПДФО. Однак слід забезпечити себе, залучивши копії документів про основну діяльність контрагента: свідоцтва про державну реєстрацію; свідоцтва про сплату єдиного податку; платіжних документів про сплату єдиного податку або авансових платежів податку з доходів.

Коли предметом співпраці з ФОП-ом не була його основна підприємницька діяльність — доходи, виплачені на його користь, будуть кваліфікуватися аудитором як винагорода за цивільно-правовим договором.

Окремою процедурою аудиту є перевірка повноти оподаткування дивідендів, виплачених засновникам та учасникам й формування Податкового розрахунку резидента.

З сум допомоги з тимчасової непрацездатності (у т. ч. за доглядом за хворою дитиною) утри-

мується ПДФО. Крім цього у поле уваги аудитора потрапить також нарахування єдиного соціального внеску на суми допомог, які компенсуються як роботодавцем, так і фондом соціального страхування.

Зв'язок з податковим законодавством про утримання ПДФО аудитор також контролює на етапі з'ясування міри дотримання дисципліни розрахунків з підзвітними особами (особливо щодо повноти і строків звітування).

Перевіряється також правильність заповнення авансових звітів про використання коштів, виданих на відрядження або під звіт. Аудитор звіряє дати від'їзду у відрядження з датами наданих проїзних документів, а також дати повернення надмірно витрачених коштів, не підтверджених документами. Звіт має бути поданий працівником:

- до закінчення 5-го банківського дня, що настає за останнім днем відрядження, — якщо у відрядженні велися розрахунки готівковими коштами;

- протягом 10 днів після повернення з відрядження — якщо працівник здійснював розрахунки в безготівковій формі за допомогою платіжної картки. В окремих випадках за розпорядженням керівника підприємства строк здачі такого звіту може бути продовжено до 20 банківських днів (Податковий кодекс України [8]).

Якщо порушено строки повернення надмірно витрачених коштів на відрядження, тоді бухгалтеру відповідних посадових обов'язків із зарплати працівника необхідно утримати ПДФО у розмірі 18 % (із застосуванням натурального коефіцієнта — 1,219) — якщо гроші не було повернено до кінця такого звітного місяця. Причому навіть якщо звіт надійшов 2 числа, вважається, що місячну позначку «незвітування» перетнуто та сукупний оподатковуваний доход підзвітного має бути збільшено.

Також аудитором приділяється увага повторній перевірці строків перерахування ПДФО. Адже у випадку перевірки зовнішніми контролюючими органами податковий інспектор, перевіряючи своєчасність сплати податку до бюджету, обов'язково звірить дати виплати доходу працівникам та перерахування податку. За загальним правилом замовник аудиту має перерахувати ПДФО до бюджету одночасно з поданням до банку документів на отримання грошових коштів для виплати доходу.

Додатковою процедурою є фактичний (на комплектність реквізитів) та за сутністю (на предмет правильності формування показників) документальний контроль звітного розрахунку з податку за формою 1 ДФ.

**Висновки.** Як підсумок проведених досліджень можна сформулювати комплекс висновків рекомендаційного для обліково-контрольної

практики суб'єктів підприємницької діяльності характеру:

1. Доцільно деталізувати наказ про облікову політику, як це визначено у статті щодо положень про зобов'язання; звернути увагу на удосконалення аналітичного обліку через введення додаткових ознак деталізації рахунків (запровадити окремий аналітичний рахунок оподаткування доходів у виді додаткового блага).

2. Доцільно використовувати пропонувані документи операційного аудиту та описану методичну послідовність процедур з метою підвищення рівня внутрішнього контролю справляння податку на доходи фізичних осіб.

3. На нормативному загальнодержавному рівні слід вивчати й впроваджувати досвід країн з успішною ринковою економікою, що диференціюють ставки податку на доходи фізичних осіб через поділ платників на групи-кластери за рівнем доходів та кількістю непрацевдатних їх утриманців, встановлюють поріг на рівень доходів, що не оподатковуються, це забезпечує соціальну справедливість та ефективність прибуткового оподаткування громадян країни.

#### Література

1. Андросова О. Ф., Аскерова Ю. Є. Шляхи удосконалення обліку та аудиту податку доходу з фізичних осіб. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11. С. 214–218.

2. Безпалько І. Р. Досвід оподаткування доходів фізичних осіб у зарубіжних країнах. *Регіональна економіка*. 2009. № 2. С. 159–165.

3. Ковач С. І. Облік розрахунків і звітність за податком на доходи фізичних осіб з доходів у вигляді додаткового блага. *Фінанси, облік і аудит*. 2014. Вип. 1. С. 218–236.

4. Ковач С. Податок на доходи фізичних осіб з доходів у вигляді додаткового блага: оподаткування, облік і звітність. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. № 10. С. 14–23.

5. Малишкін О. Планування аудиту податків: методика здійснення. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2014. № 10. С. 23–31.

6. Меліхова Т. О. Розвиток зовнішнього та внутрішнього аудиту податків на підприємствах. *Економіка та держава*. 2010. № 1. С. 52–56.

7. Піскунова О. Л., Пономаренко О. Г. Особливості документування розрахунків за податком на доходи фізичних осіб. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 18 лютого 2020 р.* Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2020. С. 389–390.

8. Податковий кодекс України: Закон України від 2.12. 2010 р. № 2755. Дата оновлення: 02.04.2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

9. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21 груд. 2017 р. № 2258-VII. Дата оновлення: 1.10.2018 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>. (Дата звернення: 16.11.2019 р.).

10. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання» : Наказ Міністерства фінансів України від 31.01.2000 р. № 20. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00>. (Дата оновлення: 23.07.2019 р.).

#### References

1. Androsova, O. F., Askerova, Yu. Ye. (2010). *Shlyakhy udoskonalennya obliku ta audytu podatku dokhodu z fizychnykh osib* [Ways to improve the accounting and auditing of personal income tax]. *Aktualni problemy ekonomik*, 11, 214–218.

2. Bezpalko, I. R. (2009). *Dosvid opodatkovannya dokhodiv fizychnykh osib u zarubizhnykh krayinakh* [Experience of personal income taxation in foreign countries]. *Rehionalna ekonomika*, 2, 159–165.

3. Kovach, S. I. (2014). *Oblik rozrakhunkiv i zvitnist za podatkom na dokhody fizychnykh osib z dokhodiv u vyhlyadi dodatkovoho blaha* [Accounting calculations and reporting for personal income tax on income in the form of additional benefits]. *Finansy, oblik i audyt*, 1, 218–236.

4. Kovach, S. (2015). *Podatok na dokhody fizychnykh osib z dokhodiv u vyhlyadi dodatkovoho blaha: opodatkovannya, oblik i zvitnist* [Personal income tax on income in the form of additional benefits: taxation, accounting and reporting]. *Bukhhaltersky oblik i audyt*, 10, 14–23.

5. Malyskin, O. (2014). *Planuvannya audytu podatkov: metodyka zdiysnennya* [Tax audit planning: methods of implementation]. *Bukhhaltersky oblik i audyt*, 10, 23–31.

6. Melikhova, T. O. (2010). *Rozvytok zovnishnoho ta vnutrishnoho audytu podatkov na pidpryyemstvakh* [Development of external and internal audit of taxes at enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, 1, 52–56.

7. Piskunova, O. L., Ponomarenko, O. H. (2020). *Osoblyvosti dokumentuvannya rozrakhunkiv za podatkom na dokhody fizychnykh osib* [Features of documenting calculations for personal income tax]. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy: materials of international scientific practice. conf. February 18, 2020*. Lutsk, Skhidnoyevropeysky natsionalnyy universytet imeni Lesi Ukrayinky Publ., 389–390.

8. Verkhovna Rada Ukraine (2010 ). *Podatkovy kodeks Ukrayiny: Zakon Ukrainy vid 2.12. 2010 r. № 2755*. (2020) [Tax Code of Ukraine]. Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

9. Verkhovna Rada Ukraine (2017). *Zakon Ukrayiny «Pro audyt finansovoyi zvitnosti ta audytorsku diyalnist» vid 21 hrud. 2017 r. № 2258-VII* [On audit

of financial statements and audit activities]. Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>. (Accessed date: 16.11.2019).

10. Ministry of Finance of Ukraine (2000). *Pro zatverdzhennya Natsionalnoho polozhennya (standartu)*

*bukhhalterskoho obliku 11 «Zobov'yazannya»* [On approval of the National Regulation (Standard) of Accounting 11 «Obligations»] Nakaz vid 31.01.2000 r. № 20. Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00>.

УДК 336.22: 339.543

Л. Р. Прус

## ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ ОПОДАТКУВАННЯ ОПЕРАЦІЙ З РЕАЛІЗАЦІЇ МАЙНА, ЩО ПЕРЕХОДИТЬ У ВЛАСНІСТЬ ДЕРЖАВИ ЗА ПОРУШЕННЯ МИТНОГО ЗАКОНОДАВСТВА

**Анотація.** У статті розглянуто адміністрування оподаткування операцій реалізації майна, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства, зокрема деталізовано особливості нарахування мита, акцизного податку та податку на додану вартість. Досліджено формування довідки про визначення вартості майна після нарахування усіх податків і зборів, що підлягають сплаті при переміщенні майна через митний кордон, як базису розрахунку оподаткування митними платежами. Узагальнено розрахунок митних платежів при здійсненні реалізації майна, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства. Визначено об'єкти сплати податків, ознаки, суб'єкти адміністрування податків при здійсненні операцій з реалізації майна, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства.

**Ключові слова:** майно, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства; операції з реалізації; ПДВ; мито; акцизний податок; митниця.

**Summary.** The article considers the administration of taxation of the sale of property that has become the property of the state for violation of customs legislation, in particular, details the features of customs duty, excise tax and value added tax. The formation of a certificate on determining the value of property after accrual of all taxes and fees payable when moving property across the customs border, as a basis for calculating taxation by customs payments. The calculation of customs payments in the sale of property transferred to the state for violation of customs legislation is generalized. The objects of tax payment, signs, subjects of tax administration in the implementation of operations for the sale of property that became the property of the state for violation of customs legislation have been identified.

**Key words:** property transferred to state ownership for violation of customs legislation; sales operations; VAT; toll; excise tax; customs.

DOI : 10.33783/1977-4167-2020-48-2-99-107

**Постановка проблеми.** Деякі операції з майном, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства, зокрема з його реалізації, є об'єктами оподаткування. Відповідно, надходження до державного бюджету забезпечують й митні платежі, що підлягали сплаті при переміщенні таких товарів через митний кордон України, та кошти, отримані від їх реалізації/переробки/утилізації, тому існує проблема забез-

печення своєчасності та повноти нарахування й справляння відповідних податків. Отже, процес адміністрування податків при здійсненні розпорядження майном, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства, є важливим аспектом функціонування митних органів та забезпечує повноту справляння митних платежів. Дослідження такого адміністрування потрібне й для удосконалення методичних за-

© Л. Р. Прус, 2020

### Бібліографія ДСТУ 8302:2015:

Прус Л. Р. Особливості адміністрування оподаткування операцій з реалізації майна, що переходить у власність держави за порушення митного законодавства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 2 (48). С. 99–107.

### References (APA):

Prus, L. R. (2020). *Osoblyvosti administruvannya opodatkovannya operatsii z realizatsii maina, shcho perekhodyt u vlasnist derzhavy za porushennia mytnoho zakonodavstva* [Features of the administration of taxation of operations on the sale of property transferred to the state for violation of customs legislation]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (48), 99–107 (in Ukr.).

сад здійснення контролю митними органами за своєчасністю, достовірністю, повнотою нарахування та сплатою податків, що підлягають сплаті при деяких операціях з майном, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства. Також зміна порядку реалізації товарів на митних аукціонах на проведення їх у формі електронних торгів ще більше актуалізувала потребу в удосконаленні процесу адміністрування податків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням змісту поняття податкового адміністрування в Україні займалися: М. М. Чинчин, В. І. Чиж, О. Бойко, Т. О. Дулік, І. П. Житня, Т. І. Єфименко, А. І. Крисоватий, Т. Д. Ліпіхіна, В. М. Мельник та інші вчені. Разом з тим, і до сьогодні в численних публікаціях не сформовано єдиних поглядів відносно зазначеної категорії, теорії і практики податкового адміністрування. Як відзначають І. П. Житня і В. О. Корецька-Гармаш, термін «адміністрування податків і зборів» у наш час трактується науковцями переважно з позицій потреб тих галузей, які вони досліджують [1]. Законодавчі основи провадження адміністрування податків в Україні закладені Податковим кодексом України та іншими законодавчими актами в галузі оподаткування. На теперішній час методи роботи митних органів з товарами, що перейшли у власність держави за порушення митного законодавства, зокрема адміністрування податків при його реалізації, недостатньо вивчені. Комплексні наукові дослідження з цієї теми не проводилися. Отже, основна мета статті полягає в узагальненні основних питань оподаткування при реалізації відповідного майна, виявлення особливостей адміністрування оподаткування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «адміністрування» вживається в такому значенні згідно змісту 14 ПКУ: «адміністрування податків, зборів, митних платежів, єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та інших платежів відповідно до законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи, — це сукупність рішень та процедур органів контролю і дій їх посадових осіб, що визначають інституційну структуру податкових та митних відносин, організовують ідентифікацію, облік платників податків і платників єдиного внеску та об'єктів оподаткування, забезпечують сервісне обслуговування платників податків, організацію та контроль за сплатою податків, зборів, платежів відповідно до порядку, встановленого законом» [4].

ПКУ вніс вимогу також понятійний апарат митних платежів як податків (п.14.1.113) та визначив систему податків, що входять до митних платежів (п. 41.1.2) [4]. Останнім встановлено, що митні органи є контролюючими в державі щодо мита, акцизного податку, податку на додану вар-

тість, інших податків та зборів, які відповідно до податкового, митного та іншого законодавства справляються у зв'язку із ввезенням (пересиланням) товарів на митну територію України. Одночасно МКУ [3] у п. 27 статті 4 встановив, що митні платежі — це мито; акцизний податок із ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції); податок на додану вартість із ввезених на митну територію України товарів (продукції).

Варто відзначити, що чинний МКУ не визначає поняття «адміністрування митних платежів», що ускладнює процес правозастосування та призводить до плутанини під час здійснення державної митної справи.

Отже, з урахуванням вищевказаного можна визначити, що адміністрування податків при розпорядженні майном, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства, є сукупністю рішень, процедур митних органів та дій їх посадових осіб, які організовують ідентифікацію і облік об'єктів оподаткування й забезпечують організацію та контроль за правильністю нарахування, повнотою і своєчасністю надходжень до державного бюджету відповідних податків при здійсненні розпорядження майном, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства.

Ознаками адміністрування податків при здійсненні операцій з реалізації майна, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства, є:

- 1) фінансовий характер;
  - 2) риси управлінської діяльності — публічне управління;
  - 3) його суб'єкти — митні органи, з одного боку, платники митних платежів, ДВС — з іншого боку;
  - 4) органи, які здійснюють адміністрування митних платежів — Держмитслужба, Держказначейство, Рахункова палата, ДПС, Мінфін;
  - 5) здійснення на національному рівні;
  - 6) регулювання податковим законодавством України та законодавством з питань митної справи;
  - 7) здійснення в двох формах — правовій (прийняття НПА) і неправовій (проведення організаційних, розпорядчих заходів, взаємодії між підрозділами митниці та відповідним департаментом центрального апарату Держмитслужби, митницею та ДВС);
  - 8) акцентування уваги на здійсненні контролю за правильністю обчислення і своєчасністю сплати, зарахування сум податків при реалізації майна, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства.
- Класифікація видів контролю за правильністю обчислення податків при операціях з реалізації майна, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства:



1) забезпечення однакового застосування та контроль за застосуванням законодавства, відповідно до якого обчислюються платежі;

2) контроль за правильністю визначення об'єкта оподаткування митними платежами;

3) контроль за правильністю визначення бази для обчислення податків;

4) контроль за правильністю визначення виду ставок податків;

5) контроль за повнотою та своєчасністю сплати і перерахування податків до державного бюджету.

З метою оперативного фінансового контролю затверджено відповідні щомісячні форми звітності щодо майна, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства, зокрема про:

— рух майна, вилученого за порушення митних правил, та подальше розпорядження ним;

— розпорядження майном, що перейшло у власність держави (крім конфіскованого за рішенням суду);

— транспортні засоби, що перейшли у власність держави;

— результати проведеної суцільної інвентаризації товарів та транспортних засобів, прийнятих на зберігання чи обернених на користь держави, у тому числі товарів, що мають статус таких, що зберігаються на складі митниці, в усіх місцях їх зберігання (щопівроку).

Основною розпорядчою процедурою з майном, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства, є реалізація. Якщо майно не реалізовано, повторно засідає відповідна комісія та визначає спосіб розпорядження ним (обирається найбільш раціональний та найменш затратний спосіб). В першу чергу має розглядатися можливість повторної реалізації (на комісійних умовах тощо) або безоплатного передання і лише після цього — утилізація/знищення/переробка. Проте у п. 43 Порядку 1050 [9] у випадку проведення митних аукціонів цього не встановлено. Розглянемо відповідні аспекти адміністрування податків за відповідних операцій з таким майном.

З метою забезпечення належного виконання функцій в частині контролю за своєчасністю, достовірністю, повнотою нарахування та сплатою податків, що підлягають сплаті при операціях з реалізації майна, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства, митниці керуються нормами чинного законодавства. Так, згідно з частиною другою статті 1 МКУ [3] відносини, пов'язані зі справлянням митних платежів, регулюються МКУ, ПКУ [4] та іншими законами України з питань оподаткування. У п. 1 частини першої статті 289 МКУ [3] визначено, що обов'язок зі сплати митних платежів (до яких входить мито, ПДВ, акцизний податок (для підак-

цизних товарів)) виникає у разі ввезення товарів на митну територію України — з моменту фактичного ввезення цих товарів на митну територію України. Водночас, згідно з пунктами 3—4 першої статті 290 МКУ, обов'язок зі сплати митних платежів припиняється, якщо товари знищуються або передаються у власність держави та у випадках їх конфіскації.

Встановлено такі нарахування та сплата податків:

— ввізного мита — відповідно до Митного тарифу України (у редакції Закону України «Про Митний тариф України» [2]; за повними ставками; при нарахуванні особливих видів мита (спеціального, антидемпінгового, компенсаційного) — згідно з відповідними рішеннями Міжвідомчої комісії з міжнародної торгівлі.

Відповідно до пункту 6 частини першої статті 276 МКУ особа, яка реалізує товари, транспортні засоби відповідно до статті 243 МКУ, є платником мита. Об'єктами оподаткування митом є товари, транспортні засоби, що реалізуються відповідно до статті 243 МКУ (п. 3 частини першої статті 277 МКУ) [3];

— акцизного податку — відповідно до розділу VI ПКУ [4]. Згідно з пп. 213.1.4 ПКУ, об'єктом обкладення акцизним податком є операції з реалізації підакцизних товарів (продукції), визнаних безхазайними, підакцизних товарів (продукції), за якими не звернувся власник до кінця строку зберігання, та підакцизних товарів (продукції), що за правом успадкування чи на інших законних підставах переходять у власність держави. Платником акцизного податку є особа, яка реалізує підакцизні товари (продукцію), визнані безхазайними, підакцизні товари (продукцію), за якими не звернувся власник до кінця строку зберігання, та підакцизні товари (продукцію), що за правом успадкування чи на інших законних підставах переходять у власність держави, якщо ці товари (продукція) підлягають реалізації (продажу) в установленому законодавством порядку [4].

Відповідно до статті 228.5 МКУ [3] вилучені в доход держави (конфісковані) підакцизні товари (крім спирту етилового, алкогольних напоїв і тютюнових виробів) у разі їх реалізації (продажу) в установленому законодавством порядку оподатковуються акцизним податком та іншими податками відповідно до законів України;

— податку на додану вартість — відповідно до розділу V ПКУ [4]. Особа, що проводить операції з постачання, зокрема, майна, яке на законних підставах переходить у власність держави (у т. ч. майна, визначеного у ст. 243 МКУ), незалежно від того, чи досягає вона загальної суми операцій із постачання товарів/послуг, визначеної п. 181.1 ПКУ, а також незалежно від того, який режим оподаткування використовує така особа згідно із законодавством, є платником ПДВ.

Пунктом «а» пп. 185.1 статті 185 ПКУ встановлено, що об'єктом оподаткування є операції платників податку з постачання товарів, місце постачання яких розташоване на митній території України, відповідно до статті 186 ПКУ [4]. При цьому для цілей оподаткування ПДВ платником податку є особа, що проводить операції з постачання майна, що переходить у власність держави за порушення митного законодавства.

Відзначимо, що згідно з п. 64 підрозділу 2 розділу XX «Перехідні положення» ПКУ тимчасово (до 31.12.2022 р.) від оподаткування ПДВ звільнені операції із імпорту та з постачання на митній території України транспортних засобів, оснащених виключно електричними двигунами (одним чи декількома), що зазначені у товарній підкатегорії 8703 90 10 10 згідно з УКТ ЗЕД (в тому числі вироблених в Україні). Пільга прописана в п. 64 підрозділу 2 розділу XX ПКУ [4].

Проте, відповідно до діючого з 03.07.2020 р. Митного тарифу України [2] та Перехідних таблиць від УКТЗЕД 2012 р. до УКТЗЕД версії 2017 р., які затверджені Наказом Державної митної служби від 01.07.2020 р. № 234, відбулись зміни кодифікації та класифікації у товарній підкатегорії 8703 90 10 10 та встановлено нову підкатегорію транспортних засобів, оснащених виключно електричними двигунами (одним чи декількома). Як наслідок, це створило юридичну колізію та ускладнює визначення обов'язку сплати ПДВ при здійсненні операцій з розпорядження електромобілями (ТЗ, оснащених виключно електричними двигунами (одним чи декількома)). Це пов'язано з тим, що відповідно у п. 64 підрозділу 2 розділу XX ПКУ не передбачені такі зміни. На вирішення цієї проблеми зареєстровано законопроект № 3806 від 07.07.2020 р., яким передбачено тимчасове звільнення від оподаткування товарів, що зазначені у товарній підкатегорії 8703 80 10 10, 8703 80 10 90, 8703 80 90 10, 8703 80 90 90.

Відповідно до пункту 7 Порядку 1340 [9] митниці на основі актів опису, оцінки та передання майна забезпечують здійснення загального контролю за повнотою та своєчасністю перерахування до відповідного бюджету виручки від реалізації майна чи продуктів його переробки, утилізації, а також відповідних податків. Сума можливої виручки від реалізації продуктів переробки майна, його утилізації визначається на підставі розрахунку, проведеного підприємством, яке здійснюватиме переробку або утилізацію.

Реалізація майна, що переходить у власність держави за порушення митного законодавства, здійснюється залежно від підстав його вилучення за цінами, визначеними згідно із законодавством України про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність і Податковим кодексом України:

— митницями — майно, яким вона набула права розпоряджатись, — на митних аукціонах, редукаціях (система електронних торгів ДП «Прозорро. Продажі») та за договорами комісії через спеціалізовані торговельні організації;

— департаментом ДВС Мінюсту — майно, конфісковане за матеріалами митниць виключно через електронні торги (ДП «СЕТАМ»).

Обрахунок податків, що підлягають сплаті при реалізації товарів, транспортних засобів відповідно до статті 243 МКУ, здійснюються згідно з Методичними рекомендаціями щодо механізму взаємодії підрозділів митниці при обрахунку податків, що підлягають сплаті при реалізації товарів, транспортних засобів відповідно до статті 243 МКУ, затверджених Наказом ДФС від 12.02.2019 №100. Зокрема у цьому документі передбачено, що задля визначення податків, що включаються в оціночну вартість товарів при їх реалізації, підготовку запиту відповідного уповноваженого підрозділу митниці з переліком товарів і копіями наявної на них документації та довідки про визначення вартості майна після нарахування усіх податків і зборів, що підлягають сплаті при переміщенні майна через митний кордон України (далі — Довідка).

Відповідно до п. 11 Порядку 892 така ж Довідка, форму якої встановлено у додатку 2 Порядку 892 [5], готується митницею до кожного примірника постанови про опис та арешт майна/рішення суду про конфіскацію майна та надсилається до органу державної виконавчої служби для подальшого передання суб'єкту оціночної діяльності.

Бухгалтерська служба митниці забезпечує відображення визначеної суб'єктом оціночної діяльності вартості товарів у бухгалтерському обліку у встановленому порядку. Також у разі змін у податковому законодавстві, які впливають на розмір ставок податків, що підлягають сплаті при реалізації товарів, підрозділ митниці, до функцій якого належить питання організації розпорядження вилученим майном, невідкладно здійснює актуалізацію Довідки.

Проблемним питанням при складанні Довідки є відсутність, в більшості випадків, інформації про майно, вилучене за порушення митного законодавства (супровідні документи на нього), що спричиняє труднощі з його ідентифікацією і може негативно вплинути на строки визначення коду за УКТЗЕД.

При переданні товарів спеціалізованій торговельній організації до кожного акту приймання-передавання товарів обов'язково додається копія Довідки та повідомляється рахунок митниці для зарахування коштів, отриманих від реалізації.

Також варто зазначити що наказом ДФСУ № 100 визначено, що у разі уцінки товару його вартість не може бути меншою, ніж сума податків

і зборів, що відповідно до законодавства підлягає сплаті при реалізації такого товару, з урахуванням розміру винагороди торговельному підприємству, це ж передбачено й у Порядку 1050 [9].

Фактичний розмір податків, що підлягають сплаті при реалізації товарів, обраховується шляхом застосування зазначених у Довідці ставок по-

датків до остаточної вартості реалізації товарів на дату їх продажу відповідно до методики обрахунку податків, що підлягають сплаті при операціях з реалізації майна, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства. Розрахунок здійснюється за допомогою наступних математичних формул, наведених у табл. 1.

Таблиця 1

**Розрахунок фактичних розмірів податків, що підлягають сплаті при реалізації товарів**  
(Джерело: «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо механізму взаємодії підрозділів митниці ДФС при обрахунку податків, що підлягають сплаті при реалізації товарів, транспортних засобів відповідно до статті 243 Митного кодексу України» від 12.02.2019 р. №100»)

Податки	Формула для розрахунку
Сума ПДВ у вартості майна	$П_{ПДВ} = \left( \frac{B_p}{1 + \frac{C_{ПДВ}}{100}} \right) \times \frac{C_{ПДВ}}{100},$ <p>де <math>П_{ПДВ}</math> — сума ПДВ у вартості майна, грн; <math>B_p</math> — остаточна вартість реалізації майна, грн; <math>C_{ПДВ}</math> — ставка ПДВ, %</p>
Сума акцизного податку у вартості майна	<p>— у разі оподаткування товарів за адвалорною ставкою акцизного податку:</p> $П_a = \left( \frac{B_p - П_{ПДВ}}{1 + \frac{C_a}{100}} \right) \times \frac{C_a}{100},$ <p>— у разі оподаткування товарів за адвалорною ставкою акцизного податку:</p> $П_a = H_a + C_a + K_a + K_k,$ <p>— у разі оподаткування товарів за специфічною ставкою акцизного податку:</p> <p>У разі оподаткування транспортних засобів, зазначених у підпункті 215.3.5<sup>1</sup> пункту 215.3 статті 215 Податкового кодексу України (крім транспортних засобів, зазначених у товарних підкатегоріях 8703 10 17 00, 8703 90 10 10, 8703 90 10 90, 8703 90 90 00 згідно з УКТЗЕД):</p> $П_a = C_{базова} \times K_{двигун} \times K_{вік} \times K_a \times K_k,$ <p>де <math>П_a</math> — сума акцизного податку у вартості майна, грн;  <math>B_p</math> — остаточна вартість реалізації майна, грн;  <math>П_{ПДВ}</math> — сума ПДВ у вартості, грн;  <math>C_a</math> — ставка акцизного податку;  <math>H_a</math> — кількість одиниць бази оподаткування акцизним податком у встановлених законом одиницях виміру;  <math>K_a</math> — курс іноземної валюти, в якій встановлено специфічну ставку акцизного податку, усталений Національним банком України на дату розрахунку;  <math>K_k</math> — коефіцієнт для коригування ставки акцизного податку у встановлених законом випадках (якщо не застосовується — коефіцієнт рівний 1);  <math>C_{базова}</math> — ставка акцизного податку в євро за одиницю транспортного засобу;  <math>K_{двигуна}</math> — коефіцієнт, що визначається діленням об'єму циліндрів двигуна внутрішнього згорання відповідного транспортного засобу в куб. сантиметрах на 1000 куб. сантиметрів;  <math>K_{вік}</math> — коефіцієнт, що дорівнює кількості повних календарних років з року, наступного за роком виробництва відповідного транспортного засобу, до року визначення ставки акцизного податку.</p>

Податки	Формула для розрахунку
Сума мита у вартості майна	<p>— у разі оподаткування товарів за адвалорною ставкою мита</p> $P_M = \left( \frac{B_P - P_{ПДВ} - P_A}{1 + \frac{C_M}{100}} \right) \times \frac{C_M}{100},$ <p>— у разі оподаткування товарів за специфічною ставкою мита:</p> $P_M = H_M \times C_M \times K_M,$ <p>де <math>P_M</math> — сума мита у вартості майна, грн;  <math>B_P</math> — остаточна вартість реалізації майна, грн;  <math>P_{ПДВ}</math> — сума ПДВ у вартості майна, грн;  <math>P_A</math> — сума акцизного податку у вартості майна, грн;  <math>H_M</math> — кількість одиниць бази оподаткування митом у встановлених законом одиницях виміру;  <math>C_M</math> — ставка мита;  <math>K_M</math> — курс іноземної валюти, в якій встановлено специфічну ставку мита, установлений Національним банком України на дату розрахунку;  — у разі застосування ставок комбінованого мита, мито визначається як більше із значень, розрахованих за формулами, зазначеними вище.</p>
Загальна сума податків, що підлягають сплаті при операціях з реалізації майна, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства	$P = P_{ПДВ} + P_A + P_M + P_i,$ <p>де <math>P_i</math> — сума іншого встановленого законом податку.</p>

За потреби сума іншого встановленого законом податку (наприклад, особливих видів мита), який має бути сплачений при операціях з реалізації майна, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства, визначається у порядку, передбаченому для обрахунку такого податку.

Отже, при реалізації відповідного майна (товарів, зазначених у частинах першій, четвертій — шостій статті 243 МКУ, вартість однієї облікової одиниці (або об'єднаних в один лот) яких перевищує 20 мінімальних розмірів заробітної плати, встановленої на 1 січня відповідного року (мінімальний розмір заробітної плати встановлюється в Законі України «Про Державний бюджет» на відповідний рік (у 2020 р. — 4723 грн), а також транспортні засоби, повітряні, морські та річкові судна незалежно від їх вартості)) на митних аукціонах, редукаціях потрібно враховувати вимоги пунктів 38–39 Порядку 1050 щодо дотримання принципу обов'язковості сплати митних платежів (щодо вартості продажу товарів за ціною, яка не може бути меншою за суму податків і зборів, що підлягають сплаті при переміщенні товарів через митний кордон України). Ця норма була відсутня щодо реалізації майна, конфіскованого за матеріалами митниць, що призводить до проблем подальшого розпорядження таким майном його покупцями та неповній сплаті податків до дер-

жавного бюджету, доки не були внесені зміни до Порядку 2831/5 [8].

Основним проблемним аспектом при виконанні законодавчо-нормативних вимог, що регламентують врахування суми податків у вартості майна, є перевищення суми податків (обов'язкових митних платежів) над ринковою вартістю, яку визначає суб'єкт оціночної діяльності. Зокрема, це стосується таких підакцизних товарів, як ТЗ. У зв'язку з тим, що при організації реалізації відповідного майна законодавством передбачено забезпечення повної сплати акцизного податку, стан реалізації підакцизних конфіскованих товарів в більшості випадків є незадовільним, що спричиняє відсутність очікуваних надходжень до бюджету.

Так, п. 3 Порядку 2831/5 [8] визначає, що у разі неможливості чи недоцільності реалізації конфіскованого майна у зв'язку зі значним ступенем його зносу, пошкодженням або в разі, якщо витрати, пов'язані зі зверненням на таке майно стягнення, перевищують грошову суму, за яку воно може бути реалізовано, воно не підлягає переданню на реалізацію відповідно до письмового висновку експерта, суб'єкта оціночної діяльності — суб'єкта господарювання тощо. Це дозволило також зменшити й витрати митних органів на розпорядження таким майном, прискорило прийняття рішення комісією щодо здійснення подальших операцій з ним.



Реалізація майна, вилученого митниціями за порушення митних правил, конфіскованого за рішенням суду і переданого органам державної виконавчої служби, здійснюється в порядку, передбаченому Законом України «Про виконавче впровадження», Порядком 2831/5 [8], з урахуванням вимог Порядків 1724 [6], 985 [10], 892 [5]. Аналіз зазначених норм дає підстави зробити висновки, що у процесі розпорядження конфіскованим майном на органи державної виконавчої служби покладено лише функцію реалізації такого майна, всі інші дії, пов'язані з іншим розпорядженням конфіскованим майном, приймаються комісією, визначеною Порядком 985. [10] При цьому неврегульованим питанням залишається розпорядження ТЗ, вилучених у справах про порушення митних правил в рахунок забезпечення штрафів при їх ввезенні громадянами-нерезидентами по дорученню.

Для удосконалення здійснення контролю за повнотою сплати митних платежів при реалізації майна також, на нашу думку, доцільно:

- в оголошенні про аукціон/електронні торги у протоколі вказувати не лише ціну лота, в т. ч. й фактичну, а й зазначати розмір нарахованих митних платежів;

- при уцінці знижувати вартість конфіскованого за матеріалами митниць майна не нижче суми відповідних митних платежів;

- надавати покупцям майна документи про повноту сплати таких податків і зборів (обов'язкових платежів) до державного бюджету, за винятком безоплатно переданих конфіскованих транспортних засобів та транспортних засобів, які згідно з податковим законодавством звільнені від їх сплати, наприклад у формі довідки митниці, яка надається переможцю торгів/аукціону. Особливо актуальним є це щодо ТЗ, оскільки виступає необхідною умовою їх держреєстрації.

Операції з реалізації майна, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства, які здійснює спеціалізована торговельна організація за договорами комісії, підлягають оподаткуванню.

Оскільки комітент (митниця) не є платником ПДВ, комісіонер не має підстав для формування податкового кредиту. Це означає: комісіонер здійснює продаж товарів у інтересах комітента, але від свого імені. Тобто за фактом надання послуги комісіонер податкове зобов'язання визнає. Проте скористатися податковим кредитом він не зможе — адже не отримає від комітента «вхідної» податкової накладної на такий товар.

Реалізація майна на електронних торгах/аукціонах також має відповідні податкові наслідки.

Враховуючи, що відповідно до Порядку 1050 [9] вся сума фактичної реалізації лота перераховується переможцем Оператору, через якого

публікувався лот, Оператор (платник ПДВ) при здійсненні операції постачання (реалізації) майна (товару) на митному аукціоні, переданого митницею (замовником), на дату перерахування Переможцем електронного аукціону коштів на його рахунок як оплати за придбане майно (товар), зобов'язаний нарахувати податкові зобов'язання з ПДВ за такою операцією, відповідно до бази оподаткування, встановленої п. 188.1 статті 188 ПКУ, а саме з усієї суми таких коштів. Крім того, Оператор (платник ПДВ) також зобов'язаний нарахувати податкові зобов'язання з ПДВ на суму комісійної винагороди, отриманих як оплата вартості наданих ним послуг із постачання (реалізації) майна (товару) на митному аукціоні.

Інший порядок розрахунків при реалізації конфіскованого майна, вилученого за матеріалами митниць, призводить до уникнення сплати ПДВ та податку на прибуток/єдиного податку. Так, відповідно до Порядку 2831/5 перераховується переможцем:

- сума коштів, яка дорівнює різниці між ціною продажу придбаного лота і сумою винагороди за організацію та проведення електронних торгів за цим лотом, на рахунок відділу державної виконавчої служби (приватного виконавця);

- сума гарантійного внеску, зарахованого на рахунок СЕТАМ, визнається частиною оплати переможцем придбаного ним на електронних торгах майна та розподіляється СЕТАМ відповідно до п. 2 розділу III Порядку 2831/5 [8];

- різниця між сумою гарантійного внеску та сумою винагороди за організацію та проведення електронних торгів на рахунок СЕТАМ у разі, якщо майно реалізовано за ціною, вищою від стартової.

- у разі проведення електронних торгів у порядку, визначеному п. 1 розділу VII Порядку 2831/5 [8], сума винагороди за організацію та проведення електронних торгів перераховується переможцем на рахунок СЕТАМ.

Отже, у випадку зарахування гарантійного внеску як винагороди сума останньої стає базою оподаткування ПДВ та податку на прибуток. З цієї ж причини СЕТАМ не може частину коштів з гарантійного внеску перераховувати державному виконавцю, бо ця сума підлягатиме оподаткуванню. Тому сума гарантійного внеску має дорівнювати винагороді СЕТАМ.

Операція СЕТАМ як платника ПДВ з постачання послуг із організації та проведення електронних торгів (у тому числі процедури продажу конфіскованого майна) учаснику (переможцю електронних торгів) оподатковується ПДВ у загальновстановленому порядку за ставкою 20 %. Зокрема, при здійсненні такої операції СЕТАМ як платник ПДВ зобов'язаний визначити податкові зобов'язання з ПДВ, виходячи із суми комісійної

винагороди, та скласти і зареєструвати в ЄРПН податкову накладну на учасника (переможця електронних торгів).

У випадку отримання гарантійних внесків, оскільки відповідно до Порядків 1050 [9] та 2831/5 [8] вказано, що такі кошти є заставою — забезпеченням майбутніх зобов'язань, вони не створюють об'єкта оподаткування ПДВ та в доход не включаються.

При цьому, оскільки учасником (переможцем електронних торгів) не здійснюється оплата за придбане майно безпосередньо платнику податку як постачальнику і власнику такого майна, законодавчі підстави для віднесення сум ПДВ до складу податкового кредиту за такою податковою накладною, зареєстрованою в ЄРПН, в учасника (переможця електронних торгів) відсутні.

Отже, з урахуванням вищенаведеного та з метою удосконалення контролю за повнотою сплати митних платежів при реалізації майна на митних аукціонах необхідним є зміна норми Порядку 1050 [9], відповідно до якої передбачити сплату фактичної ціни реалізації лота за вирахуванням винагороди оператору на рахунок відповідної митниці.

Також потребує уточнення визначення стартової ціни лота, яка відповідно до Порядку 1050 [9] є визначеною замовником (митницею) ціна лота, відображена в оголошенні про проведення електронного аукціону, з якої розпочинається електронний аукціон та зазначається у Заявці на проведення електронного аукціону. Проте порядок визначення ціни лота та взаємодії при цьому підрозділів митниць не встановлено нормативними документами Держмитслужби. Відповідно до ПКУ в ціну лота має бути включено ПДВ.

**Висновки.** Отже, реалізація майна, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства, є доволі складним об'єктом адміністрування податків та способом розпорядження й потребує відповідного методичного забезпечення та організаційної взаємодії під час визначення вартості майна і контролю за сплатою відповідних митних платежів. Зміни, що відбулися у грудні 2019 року щодо порядку реалізації майна на митних аукціонах, потрібно врахувати у такій вищенаведеній діяльності. З метою вдосконалення адміністрування податків при реалізації майна, що перейшло у власність держави за порушення митного законодавства, необхідним є упорядкування питань нарахування та адміністрування податків, що підлягають сплаті при реалізації товарів, транспортних засобів відповідно до статті 243 МКУ.

#### Література

1. Житня І. П., Корецька-Гармаш В. О. Адміністрування податку на додану вартість в Україні: організаційні напрямки розбудови. *Наукові вісті*

*Далівського університету*. 2010. № 1. URL : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals>.

2. Закон України від 19.09.2013 № 584-VII «Про Митний тариф України» URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/584-18#Text>.

3. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.

4. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2755-17>.

5. Порядок взаємодії органів державної виконавчої служби та митниць Державної фіскальної служби під час передавання майна, конфіскованого за рішеннями судів, та розпорядження ним : Наказ Міністерства юстиції та Міністерства фінансів України від 23.03.2018 № 892/5/379. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0362-18>. (Порядок 892).

6. Порядок обліку, зберігання, оцінки вилученого митницями ДФС майна, щодо якого винесено рішення суду про конфіскацію, передачі його органам державної виконавчої служби і розпорядження ним : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.12.2001 № 1724. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1724-2001-p> (Порядок 1724).

7. Порядок обліку, зберігання, оцінки конфіскованого та іншого майна, що переходить у власність держави, і розпорядження ним : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.08.1998 № 1340. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1340-98-p> (Порядок 1340).

8. Порядок реалізації арештованого майна : Наказ Міністерства юстиції України від 29.09.2016 № 2831/5. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1301-16> (Порядок 2831/5).

9. Порядок реалізації товарів на митних аукціонах, редукаціях : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1050. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/607-2003-p> (Порядок 1050).

10. Порядок розпорядження майном, конфіскованим за рішенням суду і переданим органам державної виконавчої служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.07.2002 №985. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/985-2002-p> (Порядок 985).

#### References

1. Zhytnia, I. P., Koretska-Garmash, V. O. (2010). *Administruvannia podatku na dodanu vartist v Ukraini: orhanizatsiini napriamky rozbudovy* [Administration of value added tax in Ukraine: organizational directions of development]. *Scientific news of Daliv University*, 1. Retrieved from <http://www.nbu.gov.ua/e-journals>.

2. Verkhovna Rada Ukraine (2013). Law of Ukraine about the Customs Tariff of Ukraine № 584-

VII. (2013, September 19). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/584-18#Text> [in Ukr.].

3. Verkhovna Rada Ukraine (2012). Customs Code of Ukraine № 4495-VI (2012, march, 13). Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> [in Ukr.].

4. Verkhovna Rada Ukraine (2010). Tax Code of Ukraine № 2755-VI (2010, December, 02). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2755-17> [in Ukr.].

5. Ministry of Justice and Ministry of Finance of Ukraine (2018). *Poriadok vzaiemodii orhaniv derzhavnoi vykonavchoi sluzhby ta mytnyts Derzhavnoi fiskalnoi sluzhby pid chas передавання maina, konfiskovanoho za rishenniamy sudiv, ta rozporiadzhennia nym* [The order of interaction of bodies of the state executive service and customs of the State fiscal service during transfer of the property confiscated by court decisions, and the order to it] : Nakaz vid 23.03.2018 № 892/5/379. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0362-18> [in Ukr.].

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2001). *Poriadok obliku, zberihannia, otsinky vyluchenoho mytnytsiamy DFS maina, shchodo yakoho vyneseno rishennia sudu pro konfiskatsiiu, predachi yoho orhanam derzhavnoi vykonavchoi sluzhby i rozporiadzhennia nym : Postanova vid 26.12.2001 № 1724*. [The order of accounting, storage, evaluation of the property seized by the SFS customs, in respect of which the court decision on confiscation, its transfer to the bodies of

the state executive service and its disposal] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1724-2001-p> [in Ukr.].

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (1998). *Poriadok obliku, zberihannia, otsinky konfiskovanoho ta inshoho maina, shcho perekhodyt u vlasnist derzhavy, i rozporiadzhennia nym : Postanova vid 25.08.1998 № 1340* [The procedure for accounting, storage, valuation of confiscated and other property that becomes the property of the state, and disposal of it]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1340-98-p> [in Ukr.].

8. Ministry of Justice Ukraine (2016). *Poriadok realizatsii areshetovanoho maina: Nakaz vid 29.09.2016 № 2831/5* [The order of sale of the seized property]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1301-16> [in Ukr.].

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019). *Poriadok realizatsii tovariv na mytnykh auktsionakh, reduksionakh: Postanova 4 hrudnia 2019 r. № 1050* [The order of sale of goods at customs auctions, reductions]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/607-2003-p> [in Ukr.].

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2002). *Poriadok rozporiadzhennia mainom, konfiskovanyim za rishenniam sudu i predanyim orhanam derzhavnoi vykonavchoi sluzhby: Postanova vid 11.07.2002 №985* [Procedure for disposing of property confiscated by a court decision and transferred to the state executive service]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/985-2002-p>. [in Ukr.].

## ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ СУДОВО-БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЕКСПЕРТИЗИ РОЗРАХУНКОВИХ ОПЕРАЦІЙ

**Анотація.** У статті надано визначення поняття судово-бухгалтерської експертизи та окреслено її роль і значення в забезпеченні національної економічної безпеки держави, розглянуто предмет, з'ясовано об'єкти, суб'єкти судово-економічної експертизи. Наведено схему судово-економічної експертної діяльності в Україні. Особливу увагу надано дослідженню розрахункових операцій щодо незаконного отримання та нецільового використання кредитних коштів, виплати заробітної плати працівникам, перевірі цільового використання коштів та касових операцій.

**Ключові слова:** експертиза, каса, кредитні кошти, підзвітна особа, розрахункові операції, судово-бухгалтерська експертиза.

**Summary.** The article defines the concept of forensic accounting expertise and outlines its role and importance in ensuring the national economic security of the state and the subject, clarifies the objects, subjects of forensic economic expertise. The scheme of forensic economic expert activity in Ukraine is given. Particular attention is paid to the study of settlement transactions regarding the illegal receipt and misuse of credit funds, payment of wages to employees, verification of the targeted use of funds and cash transactions.

**Key words:** examination, cash, credit card, person, rozrahunkov operation, ship accounting expert examination.

DOI : 10.33783/1977-4167-2020-48-2-108-114

**Постановка проблеми.** Господарська діяльність тісно пов'язана з використанням матеріальних ресурсів, незалежно від того, чи це промислове виробництво, сфера послуг, роздрібна торгівля, чи інше. Судово-економічна експертиза в цивільному, господарському, адміністративному та кримінальному процесі призначається при вирішенні спорів, пов'язаних з різними фінансовими операціями: отриманням і поверненням кредитів, банкрутствами, валютними операціями та ін. У багатьох випадках висновки експертів-економістів можуть служити підставами для порушення кримінальних справ, пов'язаних із шахрайськими способами отримання кредитів, навмисним банкрутством, валютними та іншими зловживаннями у сфері економіки та фінансів.

Об'єктами економічної експертизи є бухгалтерські та фінансові документи, в яких відбивається фінансово-господарська діяльність суб'єктів підприємницької діяльності. До них відносяться первинні облікові документи, зведені регістри бухгалтерського обліку, форми бухгалтерської звітності, інвентаризаційні відомості, договори, кошториси витрат, виробничі і фінансові плани та інші документи.

Суб'єктами судово-експертної діяльності в Україні є судові експерти або державні спеціалі-

зовані установи, а також у випадках і на умовах, визначених законодавством, судові експерти, які не є працівниками зазначених установ.

Для вирішення судово-економічної експертизи можуть бути поставлені такі питання [1]:

— який стан бухгалтерського обліку на підприємстві;

— які порушення порядку ведення бухгалтерського обліку мали місце;

— чи відповідають записи в документах бухгалтерського обліку про проведені затрати даним первинної документації;

— з якими господарськими операціями пов'язані допущені в обліку виправлення;

— чи відповідають дані, відображені в фінансовій звітності підприємства за відповідний період, даним бухгалтерського обліку;

— чи повною мірою оприбутковано матеріальні цінності.

Ефективність протидії злочинності безпосередньо залежить від отримання повної та достовірної інформації щодо кількісних і якісних показників певного виду злочинів та визначення тенденцій розвитку досліджуваного феномену.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Над дослідженням питань організації системи судово-економічної експертизи працювало ряд відомих

© Т. П. Мац, 2020

### Бібліографія ДСТУ 8302:2015:

Мац Т. П. Організація та особливості проведення судово-бухгалтерської експертизи розрахункових операцій. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2020. № 2 (48). С. 108–114.

### References (APA):

Mats, T. P. (2020). *Orhanizatsiia ta osoblyvosti provedennia sudovo-bukhhalterskoi ekspertyzy rozrakhunkovykh operatsii* [Organizations and features carrying out the ship-account experts of drawing operations]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (48), 108–114 (in Ukr.).



вчених, зокрема: А. С. Амеліна [1], К. І. Говорова [6], О. В. Линник [8], О. П. Лисак [5], Н. Є. Стельмах [7], Хомутенко В. П. [4], Юртаєва К. В. [3] та інші.

Незважаючи на широкий спектр досліджень вітчизняних і зарубіжних учених з цієї тематики, окремі питання організації судово-економічної експертизи досі залишаються недостатньо опрацьованими.

**Метою статті** є з'ясування сутності поняття, а також нюанси організації та особливості проведення судово-бухгалтерської експертизи розрахункових операцій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування ефективної системи економічних відносин, стійкої до негативних зовнішніх впливів та водночас інтегрованої до міжнародного економічного простору, є одним із найважливіших завдань національної політики держави. Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 26 травня 2015 р. № 287/2015, визнала забезпечення економічної безпеки одним з основних напрямів державної політики України [2]. У ній справедливо зазначено, що економічна безпека може бути досягнута лише у поєднанні розвитку внутрішньої зовнішньоекономічних відносин і системної протидії організованих економічній злочинності й «тінізації» економіки. У зв'язку з цим протидія економічній злочинності залишається не лише одним із пріоритетних завдань правоохоронних органів, а й базою забезпечення національної безпеки України [3].

Судово-бухгалтерська експертиза — одна з видів економічної експертизи. Підставою для її проведення є постанова слідчого, особи, яка провадить дізнання, постанова (ухвала) суду, винесена відповідно до законодавства. Судово-бухгалтерська (фінансово-економічна; виробничо-економічна) експертиза може проводитися тільки співробітниками, які мають відповідний допуск на її проведення.

В Україні зростає роль судової експертизи як важливого інструменту правосуддя, необхідного для правильного вирішення справи як на етапі розслідування, так і під час розгляду в суді. Разом з тим сучасний стан боротьби з економічними правопорушеннями потребує підвищення ефективності експертної роботи, зокрема удосконалення методології судово-експертних досліджень, розробки експертних методик відповідно

до міжнародних стандартів, підвищення достовірності та обґрунтованості експертних висновків.

Соціальний ефект судової економічної експертизи полягає в задоволенні суспільних інтересів у справедливому та законному судочинстві, з метою захисту майнових прав та інтересів фізичних осіб, юридичних осіб та держави, шляхом забезпечення правосуддя процесуальним джерелом доказів, що є результатом застосування експертами інших джерел інформації, відповідних фахових (спеціальних) знань, наукових засобів і методів. Науковий ефект судово-економічної експертизи характеризується одержанням нових наукових знань та втіленням їх в практику шляхом розробок та впровадження методик проведення судово-економічних експертиз нових об'єктів досліджень, підготовка наукових статей, монографій та підручників. Доцільно зазначити, що до сьогодні відбуваються дискусії щодо визначення показників ефективності судової експертизи [4].

Діяльність суб'єктів системи судово-економічної експертизи в Україні, за результатами проведеного нами вивчення наукових та спеціалізованих літературних джерел, може бути наведена такою схемою (рис. 1).

У момент економічного розвитку деякі суб'єкти господарської діяльності для збільшення своїх доходів застосовують різні способи розкрадання грошових коштів. Виходячи з практики судово-бухгалтерської експертизи, особливу увагу надано дослідженню розрахункових операцій з такими контрагентами:

- з банком — щодо незаконного отримання та нецільового використання кредитних коштів;
- з працівниками — щодо виплати заробітної плати;
- з підзвітними особами — щодо перевірки цільового використання коштів підприємства.

Крім того, важливою є перевірка розрахункових операцій з покупцями (замовниками) і постачальниками (клієнтами), які проводяться через касу підприємства. А це означає, що рух готівкових та безготівкових коштів на рахунках підприємства також повинен підлягати моніторингу.

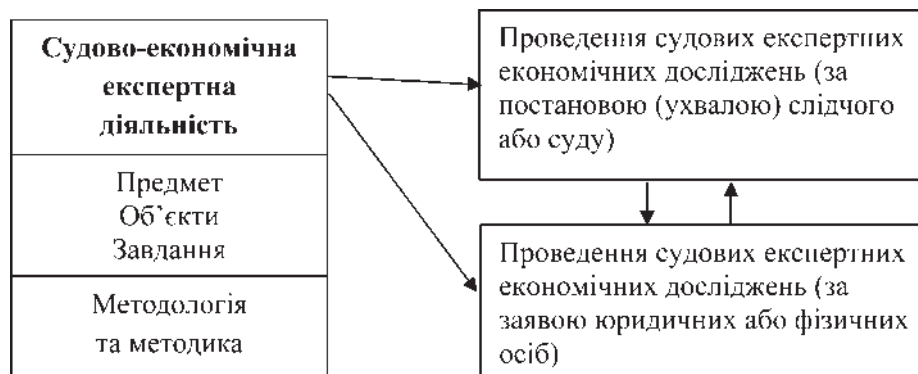


Рис. 1. Схема судово-економічної експертної діяльності в Україні (розроблено автором на основі [5])

Тому виникає необхідність розглянути кожну з наведених розрахункових операцій.

В умовах фінансової кризи темпи розвитку споживчого кредитування дещо знизились, що було обумовлено зниженням рівня грошових доходів населення та зростанням рівня безробіття. Збільшилась і частка прострочених кредитів. Надалі терміни кредитування поступово стали зростати, ставки знижуватися, тому в цілому ринок кредитів поживався. Вже протягом останніх десятих років темпи зростання споживчих кредитів пришвидшуються, обганяючи темпи зростання кредитів у реальному секторі економіки. Стрімкий розвиток кредитування обумовив зростання різного роду зловживань у вказаній сфері економіки. Судова економічна експертиза, досліджуючи кредитно-фінансові операції, сприяє запобіганню порушень законодавства, які виникають між суб'єктами злочинної діяльності, якими можуть бути як кредитори (банки, фонди, асоціації), так і позичальники (юридичні та фізичні особи, суб'єкти підприємницької діяльності).

Для того, щоб дати повну та об'єктивну характеристику кредитно-фінансовим операціям, експерту-економісту необхідно дослідити нормативно-правову базу та фактографічну інформацію, використовуючи розрахунково-аналітичні, документальні прийоми та прийоми узагальнення і реалізації результатів експертизи.

За ознакою цільового призначення кредити можна умовно поділити на такі:

1. Кредити цільового призначення (іпотечні, на купівлю побутових товарів та сплату послуг, на розвиток підсобного господарства тощо).

2. Нецільові кредити.

Особливу увагу необхідно приділити саме цільовим кредитам. Така увага обумовлена тим, що у кримінальних провадженнях, порушених у справах щодо шахрайства із фінансовими ресурсами, органи, що призначають судові експертизи, часто стикаються із питанням необхідності встановлення правильності їх використання, а саме: чи за цільовим призначенням використано отримані кредитні кошти.

При призначенні судової економічної експертизи щодо цільового використання кредитних коштів може бути поставлене таке питання: «Чи підтверджується бухгалтерськими та первинними документами нецільове використання кредитних коштів за угодою (номер, дата)?». Цільові кредити надаються на конкретні цілі, що визначають умови кредитування та способи видачі.

При наданні такого виду кредитів цільовий характер використання передбачається у кредитному договорі та потребує надання низки документів, а саме:

— за кредитами, наданими на будівництво, реконструкцію та капітальний ремонт об'єктів перевіряються первинні документи (рахунки на оплату, чеки, договори купівлі-продажу тощо), які підтверджують використання кредитних коштів на придбання будівельних матеріалів, оплату послуг;

— за кредитами, наданими на купівлю нерухомості, перевіряється наявність договору купівлі-продажу або інших документів, що підтверджують право власності на об'єкт; підтвердження факту оплати за майно;

— за кредитами, наданими на купівлю автотранспорту, перевіряється наявність договору купівлі-продажу (дата його укладання, відповідність марки автомобіля) або свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу та ін., при безготівковому перерахуванні — факт відправлення грошей за реквізитами, вказаними у розрахункових документах.

Якщо узагальнити процес проведення дослідження документів кредитних операцій щодо цільового використання кредитних коштів, то основним його етапом є визначення відповідності використання кредитних коштів меті, передбаченій кредитним договором, реальності придбання матеріальних цінностей за кредитні кошти.

Таким чином, судова економічна експертиза, досліджуючи кредитно-фінансові операції, не тільки дозволяє встановити факти злочинної діяльності, а й сприяє запобіганню порушень законодавства, що виникають між суб'єктами злочинної діяльності, якими можуть бути як кредитори (банки, фонди, асоціації), так і позичальники (юридичні та фізичні особи, суб'єкти підприємницької діяльності) [6].

Основною особливістю експертного дослідження операцій з обліку оплати праці є те, що структура злочинної групи, як правило, не обмежується співробітниками бухгалтерії, а часто включає і співробітників інших підрозділів компанії, а також несанкціонованих осіб, які отримують на своє ім'я під видом оплати праці необґрунтовано нараховані їм грошові суми. З цієї точки зору можна виокремити предмет, об'єкт і методи дослідження.

Поняття предмета дослідження може бути розглянуто з двох точок зору: юридичної, яка розкриває предмет судово-бухгалтерської експертизи через предмет доказування у справі і зводить його «до з'ясування обставин фінансово-господарської діяльності, відповідних кримінально-правових логічної моделі складу злочину», і економічної, в рамках якої до предмету судово-бухгалтерської експертизи відносять господарські операції, відбиті в документах бухгалтерського обліку. Було б правильно під предметом

розуміти правовідносини суб'єктів економічної діяльності, в рамках яких істотно були порушені права одного із суб'єктів, що і стало підставою для початку провадження у справі.

Об'єктом експертного судово-бухгалтерського дослідження є документація підприємства, надана експерту особою, що призначив експертизу. Той факт, що експерт не збирає, а отримує об'єкт експертизи, є одним з основних відмінностей її від документальної ревізії. У цілому ці документи можна об'єднати в 3 групи:

1. Первинні облікові документи.

2. Регістри бухгалтерського (синтетичного та аналітичного) обліку.

3. Бухгалтерська звітність.

Третім елементом методики судово-бухгалтерської експертизи є метод, тобто спосіб, прийом дослідження об'єкта для отримання відповіді на поставлені перед експертом питання. Можна виокремити ті методи, які в основному використовуються на практиці:

1. Арифметична перевірка. Полягає в перерахунку показників одного документа для перевірки точності розрахунку результатів за цим документом.

2. Взаємна звірка бухгалтерських регістрів, що полягає у використанні в будь-якій комбінації різних документів, які прямо або побічно відображають господарську операцію, що перевіряється.

3. Нормативна перевірка господарських операцій полягає в перевірці їх відповідності в облікових документах вимогам законодавства. Зазвичай це законність факту відображення події, його документальне підтвердження і достовірність кореспонденції рахунків.

4. Аналіз взаємозв'язку даних, відображених в досліджуваних об'єктах (логічна звірка), дозволяє швидко визначити сфери обліку, де можуть бути допущені помилки, для подальшого їх вивчення.

5. Економічний аналіз служить підставою для відповіді на питання про своєчасне погашення заборгованості за заробітною платою. В цьому випадку використовуються такі методи, як порівняння, розрахунок абсолютних і відносних величин, наприклад, співвідношення сум заборгованості за заробітною платою та сум надходжень на розрахунковий рахунок за конкретний досліджуваний період.

Черговість проведення судово-бухгалтерської експертизи за виплатою заробітної плати має бути така:

1. Визначення правомірності давати відповіді на поставлені перед експертом питання та достатності поданих документів та інших джерел для дослідження.

2. Визначення методів дослідження, які можна застосувати.

3. Проведення документальних експертних процедур (зі складанням аналітичних таблиць для підтвердження висновків експерта):

— визначення суми нарахованої заробітної плати працівникам підприємства та розміру відрахувань;

— визначення за даними розрахунково-платіжних відомостей суми виданої заробітної плати (перерахованої працівникам через банк, виплаченої готівковими коштами, виданої у виді готової продукції або інших матеріальних цінностей і т. ін.);

— встановлення сум, фактично виплачених працівникам через касу підприємства, на підставі первинних документів (перевірка даних касової книги і первинних документів за рахунком 50 «Каса», виписок банку та доданих до них розпорядчих документів, відомостей реалізованої продукції і т. ін, а також перевірка оформлення видаткових документів, що підтверджують ці виплати).

4. Проведення аналітичних розрахунків і зіставлень.

5. Формування висновків експерта і відповідей на поставлені запитання.

Виходячи з практики судово-бухгалтерської експертизи, особливу увагу надано дослідженню касових операцій. Саме тут найчастіше допускаються суттєві порушення встановлених правил ведення бухгалтерського обліку і контролю, виявляються недостачі грошових коштів, необгрунтоване їх використання. Операції з грошовими засобами досліджують не відокремлено, а у взаємозв'язку з іншими операціями. Особливе місце в проведенні таких досліджень займають розрахунки з підзвітними особами.

Метою перевірки таких розрахунків є встановлення законності та правильності їх проведення.

Основними нормативно-правовими джерелами інформації, використовуваними експертом при дослідженні розрахунків з підзвітними особами, є:

1. Трудовий і Податковий кодекси, Постанова «Про порядок і розміри відшкодування витрат, гарантії і компенсації при службових відрядженнях».

2. Інструкція «Про порядок ведення касових операцій і розрахунків готівкою грошовими коштами».

Джерелами внутрішньогосподарської інформації при перевірці даних операцій є: накази і розпорядження по організації, авансові звіти з прикладеними до них виправдувальними документами про використання підзвітних сум, звіти касира з прикладеними прибутковими та видатковими касовими документами, головна книга, облікова політика, баланс організації, дані ана-

літичного і синтетичного обліку за рахунком 71 «Розрахунки з підзвітними особами».

Програма судово-бухгалтерської експертизи операцій з обліку розрахунків з підзвітними особами породжує такі питання та включає певні етапи перевірки:

1. Чи правильно оформлені документи, які підтверджують видачу грошових коштів під звіт? На цьому етапі необхідно переконатися в наявності розпорядчих документів, що відображають інформацію про розрахунки з підзвітними особами в організаціях.

2. Чи відбувається суворе дотримання касової дисципліни? Необхідно перевірити наявність та правильність оформлення документації в частині видачі грошових коштів під звіт за наявності залишку заборгованості у співробітника за попередніми авансами.

3. Чи всі витрати задокументовано? На цьому етапі доцільно провести перевірку документального оформлення витрат, вироблених підзвітними особами. У ході перевірки звертається увага на правильність оформлення авансових звітів, порядок проведення розрахунків із підзвітними особами, факти несвочасності повернення підзвітних сум і здачі авансових звітів в бухгалтерію, порядок відображення в обліку операцій з підзвітними особами.

Документальна перевірка ведеться за двома напрямками: за формою і за суттю відображених операцій.

При перевірці авансових звітів за формою аналізуються наявність номера і дати складання документа, факт вказівки підзвітної особи і суми отриманого авансу, витраченої суми, суми залишку або перевитрати, призначення авансу, наявність підписів, порядок заповнення зворотного боку авансового звіту. Особливу увагу бухгалтер-експерт приділяє перевірці поданих відрадженими особами авансових звітів.

При перевірці необхідно проконтролювати дотримання строків подання авансових звітів у бухгалтерію і порядок їх оформлення. Терміни звітності бухгалтер-експерт перевіряє шляхом звірки дат у видаткових касових ордерах на видачу грошей під звіт та авансові звіти.

При перевірці чинного порядку видачі підзвітних сум слід встановити, чи не видавалися гроші під звіт особам, які мали заборгованість за раніше отриманими сумами. У результаті такого порушення залишки від авансів, виданих підзвітній особі, зростають, а це може привести до їх розтрата.

Законність і доцільність витрат за підзвітними сумами перевіряються шляхом зіставлення даних авансових звітів і прикладених до них документів. Здійснюється звірка даних документів, які додаються до авансового звіту, з даними авансового звіту.

На заключному етапі здійснюється перевірка організації синтетичного і аналітичного обліку розрахунків з підзвітними особами. При цьому звіряються записи у відомості аналітичного обліку за рахунком 71 «Розрахунки з підзвітними особами» в розрізі підзвітних осіб.

Усі порушення, які можуть зустрічатися при дослідженні операцій з підзвітними сумами, можуть відбуватися у співучасті з працівниками бухгалтерії або тільки працівником бухгалтерії. Якщо в розкраданнях та інших зловживаннях беруть участь працівники бухгалтерської служби, дослідження операцій ускладнюється тими незаконними діями, які роблять ці працівники для приховування скоєних злочинів.

Списання виданих авансів може бути проведено без подання авансового звіту підзвітною особою шляхом штучного збільшення витрат за авансовим звітом, і складання бухгалтерської проводки в сумі перевищує суму, виправдану документами. У таких випадках експерт-бухгалтер зіставляє суми бухгалтерських проводок, якими списані витрати з підзвітної особи, з авансовими звітами і з доданими до них справжніми документами.

Призначення судово-бухгалтерської експертизи має бути гарантією повноти, всебічності й об'єктивності дослідження фактичного стану та обставин у справі, яка розглядається в господарському суді. Аналіз практики експертних досліджень показує, що потреба в судово-бухгалтерській експертизі під час розслідування кримінальних справ із розкрадання коштів, товарно-матеріальних цінностей, основних виробничих засобів з кожним роком зростає.

З огляду на те, що інформація про господарські операції, які задокументовані та вартісно оцінені, підлягає відображенню в бухгалтерському обліку, то під час розгляду правопорушень економічного напрямку об'єктом дослідження виступають саме дані бухгалтерського обліку. Бухгалтерські документи підлягають дослідженню з точки зору виявлення слідів протиправної діяльності та отримання інформації про відхилення в діяльності підприємства. Після відображення викривлених даних первинних документів в облікових регістрах та звітності можна говорити про наявність ознак правопорушень у всій системі бухгалтерського обліку. Отже, облікова система є джерелом інформації про вчинення суб'єктами господарювання правопорушень економічного характеру [7].

Слід також зазначити, що під час розгляду правопорушень економічного напрямку знаходить застосування така функція бухгалтерського обліку, як правовий захист суб'єктів господарювання. Вона реалізується шляхом документального оформлення матеріальної відповідальності



та правильного документального оформлення кожної господарської операції [8]. Ця функція в правоохоронній та судовій практиці є юридичним забезпеченням господарських відносин, що сприяє захисту інтересів суб'єктів господарювання.

**Висновки.** Неослабна увага до рішень проблем судово-бухгалтерської експертизи викликана тим, що сучасні способи ведення економічної діяльності створюють нові види економічних правопорушень або нові способи вчинення злочинів у цій сфері. Якщо раніше економічні правопорушення або способи їх здійснення несли технічний характер за своєю природою, то зараз це найчастіше носить інтелектуальний характер природи. Об'єктом експертного дослідження раніше були економічні правопорушення, пов'язані з розслідуванням фактів розтрата і розкрадання грошових коштів або товарно-матеріальних цінностей. На теперішній час злочини вчиняються за допомогою спотворення і фальсифікації даних бухгалтерської звітності та хитрощів з ІТ-технологіями.

Саме висновок експерта може відобразити реальну документальну картину вчинення економічного правопорушення (злочину), в обґрунтуванні можна знайти інформацію щодо вчинення або невчинення певної дії. Важливо, щоб висновок відповідав не тільки процесуальним вимогам, а й містив правдиві відомості про рух коштів під час розрахункових операцій. Саме в такому разі суд зможе прийняти доказ та посиляться на нього під час винесення рішення.

### Література

1. Амеліна А. С. Судово-економічна експертиза при розслідуванні податкових злочинів. *Теорія та практика судової експертної діяльності : матеріали VIII Міжвідомчої конференції (27 листопада 2019 р)* С. 20–22. URL : [http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/15401/1/zbirnyk\\_27\\_11\\_19.pdf](http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/15401/1/zbirnyk_27_11_19.pdf).
2. Верховна Рада України. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 26.05.2015 № 287/2015. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>.
3. Юртаєва К. В. Сучасні тенденції економічної злочинності в Україні. *Вісник кримінологічної асоціації України*. 2018. № 2 (19). С. 109–118.
4. Хомутенко В. П. Теоретичні підходи до оцінки ефективності судової економічної експертизи. *Вісник ОНДІСЕ*. 2019. Вип. 5. С. 346–347. URL : <http://ondise.minjust.gov.ua/wp-content/uploads/2019/06/VisnykONDISE052019.pdf>.
5. Лисак О. П. Судово-економічна експертиза в Україні: роль, значення та основні аспекти організації. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі,*

*стратегії, технології*. Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 3. С. 42–50. URL : [http://www.vtei.com.ua/doc/2019/22\\_10\\_3\\_1.pdf](http://www.vtei.com.ua/doc/2019/22_10_3_1.pdf).

6. Говорова К. І. До питання проведення експертиз щодо незаконного отримання та нецільового використання кредитних коштів. *Актуальні питання судової експертизи і криміналістики : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції. Харків, 18–19 квітня 2019 року*. URL : [https://www.hniise.gov.ua/user\\_files/File/sbornik/2019/sbornik\\_150.pdf](https://www.hniise.gov.ua/user_files/File/sbornik/2019/sbornik_150.pdf).

7. Стельмах Н. Є. Економіко-правова сутність судово-бухгалтерської експертизи в ринкових умовах господарювання. *Облік і фінанси*. 2014. № 4. С. 65.

8. Линник О. В. Використання висновку судово-бухгалтерської експертизи як доказу у кримінальному процесі України. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-2/101>. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 2. 2020. С. 390–392. URL : [http://lsej.org.ua/2\\_2020/103.pdf](http://lsej.org.ua/2_2020/103.pdf).

### References

1. Amelina, A. S. (2019). Sudovo-ekonomichna ekspertyza pry rozsliduvannia podatkovykh zlochyniv [Forensic examination in the investigation of tax crimes]. *Theory and practice of forensic activity: materials of the VIII Interdepartmental Conference (November 27, 2019)*. pp. 20–22. Available at : [http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/15401/1/zbirnyk\\_27\\_11\\_19.pdf](http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/15401/1/zbirnyk_27_11_19.pdf).
2. Verkhovna Rada of Ukraine (2015). *Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 6 travnia 2015 roku «Pro Stratehiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy» : Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 26.05.2015 № 287/2015* [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated May 6, 2015 «On the National Security Strategy of Ukraine»: Decree of the President of Ukraine dated 05.26.2015 No. 287/2015]. Available at : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>.
3. Yurtaieva, K. V. (2018). *Suchasni tendentsii ekonomichnoi zlochynnosti v Ukraini* [Current trends in economic crime in Ukraine]. *Visnyk kryminolohichnoi asotsiatsii Ukrainy*, 2 (19), 109–118.
4. Khomutenko, V. P. (2019). *Teoretychni pidkhody do otsinky efektyvnosti sudovoi ekonomichnoi ekspertyzy* [Theoretical approaches to assessing the effectiveness of forensic economic examination.] *Bulletin ONDISE*, 5, 346–347. Available at : <http://ondise.minjust.gov.ua/wp-content/uploads/2019/06/VisnykONDISE052019.pdf>.
5. Lysak, O. P. (2019). *Sudovo-ekonomichna ekspertyza v Ukraini: rol, znachennia ta osnovni aspekty orhanizatsii* [Forensic economic expertise in Ukraine: role, significance and main aspects of the

organization]. Available at : [http://www.vtei.com.ua/doc/2019/22\\_10\\_3\\_1.pdf](http://www.vtei.com.ua/doc/2019/22_10_3_1.pdf).

6. Hovorova, K. I. (2019). *Do pytannia provedennia ekspertyz shchodo nezakonnoho otrymannia ta netsilovoho vykorystannia kredytnykh koshtiv* [On the issue of examinations regarding the illegal acquisition and misuse of credit funds]. *Current issues of forensic science and criminology: a collection of materials of the international scientific-practical conference. Kharkiv, April 18-19, 2019*. Available at : [https://www.hniise.gov.ua/user\\_files/File/sbornik/2019/sbornik\\_150.pdf](https://www.hniise.gov.ua/user_files/File/sbornik/2019/sbornik_150.pdf).

7. Stelmakh, N. E. (2014). *Ekonomiko-pravova sutnist sudovo-bukhhalterskoi ekspertyzy v rynkovykh umovakh hospodariuvannia* [The economic and legal nature of forensic accounting expertise in a market economy]. *Accounting and finance*, 4, 65.

8. Lynnyk, O. V. (2020). *Vykorystannia vysnovku sudovo-bukhhalterskoi ekspertyzy yak dokazu u kryminalnomu protsesi Ukrainy* [Using the conclusion of forensic accounting expertise as evidence in the criminal process of Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 2, 390–392. Available at : [http://lsej.org.ua/2\\_2020/103.pdf](http://lsej.org.ua/2_2020/103.pdf).

УДК 657.6.012.16

**Т. П. Мац,  
К. А. Пилипенко**

### ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ СУДОВО-БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЕКСПЕРТИЗИ ПРИ РОЗСЛІДУВАННІ ЗЛОЧИНІВ У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ

**Анотація.** Практика протидії злочинам свідчить, що використання можливостей судових експертиз у протидії злочинам економічної спрямованості передбачає вирішення ряду теоретичних, правових, процесуальних та організаційних проблем, які досліджуються у цій статті. Розглянуто поняття якості продукції та стандартів якості для сировини і більшості товарів із доданою вартістю на міжнародних ринках агропродовольства. Наведено органи, які встановлюють стандарти харчових продуктів. Окреслено та проаналізовано факти випуску недоброякісних продовольчих товарів. Наведено питання, на які відповідає судово-хімічна та судово-бухгалтерська експертиза.

**Ключові слова:** виробництво, готова продукція, експертиза, економічна безпека, продовольчі товари, розслідування, судово-бухгалтерська експертиза, судово-хімічна експертиза, якість.

**Summary.** The practice of combating crimes shows that the use of the possibilities of forensic examinations in countering economic crimes involves the solution of several theoretical, legal, procedural, and organizational problems that are investigated in this article. The concepts of product quality and quality standards for raw materials and most value-added goods on international agri-food markets are considered. Bodies setting food standards are given. The facts of the production of low-quality food products have been determined and analyzed. The questions are given, which are answered by the forensic chemical and forensic accounting expertise.

**Key words:** production, finished products, expertise, economic security, food products, investigation, forensic accounting expertise, forensic chemical expertise, quality.

DOI : 10.33783/1977-4167-2020-48-2-114-117

**Постановка проблеми.** Ефективність розслідування і судового розгляду кримінальних проваджень в багатьох випадках залежить від своєчасного призначення і якісного проведення судових експертиз. Потреба в їх призначенні постає, коли

під час розслідування з'ясування обставин, що мають значення у кримінальному провадженні, виникає необхідність застосування спеціальних знань. За даними статистики, останнім часом в Україні збільшується кількість осіб, які при-

© Т. П. Мац, К. А. Пилипенко, 2020

#### **Бібліографія ДСТУ 8302:2015:**

Мац Т. П., Пилипенко К. А. Організація та особливості проведення судово-бухгалтерської експертизи при розслідуванні злочинів у сфері виробництва продовольчих товарів. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 2 (48). С. 114–117.

#### **References (APA):**

Mats, T. P., Pilipenko, K. A. (2020). *Orhanizatsiia ta osoblyvosti provedennia sudovo-bukhhalterskoi ekspertyzy pry rozsliduvanni zlochyniv u sferi vyrobnytstva prodovolchyykh tovariv* [Organization and features of forensic accounting in the investigation of crimes in the field of production of food products]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (48), 114–117 (in Ukr.).

тягаються до кримінальної відповідальності за вчинені правопорушення у сфері виробництва продовольчих товарів, у тому числі на підприємствах харчової галузі та тих, що спеціалізуються на переробці, торгівлі, сфері обслуговування та підприємницької діяльності. Тому питання організації й проведення судово-бухгалтерської експертизи набувають своєї актуальності з кожним днем.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням питань застосування судових експертиз у протидії злочинності займалися відомі вітчизняні науковці, серед яких А. І. Бурковська [3], В. Д. Пчолкін [1] та ін. Науковою спільнотою експертне забезпечення розглядається як окреме вчення, що є системою наукових положень та рекомендацій щодо оптимального комплексу дій з постачання суб'єктами судово-експертної діяльності необхідних науково-методичних, правових, матеріально-технічних, інформаційних, організаційних, кадрових та інших ресурсів для вирішення покладених на них завдань. У наукових роботах зверталась увага на вирішення правових та організаційно-тактичних аспектів, пов'язаних зі своєчасним використанням експертами перспективних досягнень науки і техніки, високопрофесійного застосування фахівцями спеціальних знань у проведенні експертної діяльності. Важливим напрямом наукових досліджень стали питання методології проведення експертиз, зокрема, пов'язаних з проблемами ідентифікації та фальсифікації споживчих товарів. У цьому напрямку досліджувались питання щодо порушень технології виробництва споживчих товарів, умов зберігання та реалізації продукції, зокрема, внаслідок чого недоброякісні споживчі товари надходять на споживчий ринок і становлять загрозу життю і здоров'ю населення. У зв'язку з цим зазначалось, що національна система контролю харчових продуктів та продовольча безпека неможливі без вжиття ефективних заходів щодо перевірки харчової продукції й дотримання виробниками нормативно-технічної документації у сфері безпечності та якості продовольчих товарів.

**Метою статті** є з'ясування сутності поняття, а також нюанси організації та особливості проведення судово-бухгалтерської експертизи при розслідування злочинів у сфері виробництва продовольчих товарів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На споживчому ринку інтенсивно поширюється фальсифікація й підробка алкогольних та безалкогольних напоїв, фальсифікація й пересортування кондитерських виробів, м'ясо-молочної продукції та інших продовольчих товарів. Часто-та появлення подібних фактів за останній період зросло у зв'язку з масовим завезенням до України рослинних жирів з екзотичних країн та олій і продуктів, виготовлених на їх основі. До групи

таких товарів треба віднести заміники та еквіваленти, які виготовлені із використанням кокосової та пальмової олій. Крім того, на підприємствах м'ясної промисловості для прискорення технологічного процесу і отримання надприбутків до основного компоненту — м'яса додаються малоцінні домішки як тваринного, так і рослинного походження, у тому числі ароматизатори, посилювачі смаку, барвники, емульгатори та інші речовини.

Згідно з чинним законодавством України розслідування такого роду правопорушень належить до компетенції слідчих Національної поліції України. Ефективність розслідування залежить від своєчасного призначення і якісного проведення судових експертиз. Спеціальні знання застосовуються не тільки при дослідженні речових доказів. У ряді випадків вони використовуються у ході огляду місця події, обшуку та інших слідчих (розшукових) дій з метою виявлення доказів, а також під час вивчення причин і умов, що сприяли вчиненню злочинів. При цьому об'єктами злочинної діяльності є продовольчі та непродовольчі товари, сировина, тара й упакування, матеріали та напівфабрикати. Тому практика протидії злочинам свідчить, що використання можливостей судових експертиз у протидії злочинам економічної спрямованості передбачає вирішення ряду теоретичних, правових, процесуальних та організаційних проблем [1].

Якість тривалий час залишається фактором успішної торгівлі продуктами харчування, через що питання безпеки готової продукції висувують контроль якості на передній план міжнародних торговельних проблем. Незважаючи на значну поширеність, термін «якість» нелегко визначити. У найбільш загальному сенсі якість відноситься до поєднання характеристик, які встановлюють прийнятність продукту. У харчовій промисловості це, як правило, комплексний показник чистоти, аромату, текстури, кольору, зовнішнього вигляду та інше.

Якість продукції є основним критерієм для отримання доступу до конкурентних ринків, які вимагають стабільного постачання та стабільної якості. Стандарти якості та надійності вже встановлені для сировини та більшості товарів із доданою вартістю на міжнародних ринках агропродовольства. Будь-які продукти, які не можуть досягти відповідних рівнів якості, функціональності або надійності, не зможуть бути конкурентоспроможними на світових ринках, окрім певних нішевих або етнічних ринків. Нормативні стандарти зазвичай встановлюються національними урядами і в цілому стосуються безпеки. Ці стандарти часто є обов'язковими і являють собою мінімальні стандарти якості та безпеки. Основною метою стандартизації є забезпечення того,

щоб продукти не були фальсифіковані або не мали небезпечного забруднення. Комісія Codex Alimentarius, що налічує понад 180 національних членів, є найбільш широко визнаним міжнародним органом, що встановлює стандарти харчових продуктів.

Значний авторитет також мають Міжнародний офіс з епізоотій та Міжнародна конвенція із захисту рослин. Двостороннє призначення Кодексу полягає у тому, щоб захистити здоров'я споживачів і забезпечити справедливу міжнародну торгівлю продуктами харчування. З 1962 року Кодекс випустив численні стандарти, керівні принципи, кодекси практики і рекомендації, а також оцінив безпеку понад 500 харчових добавок і забруднювальних речовин, а також встановив граничні значення залишків для приблизно 2500 поєднань пестицидів. ISO є неурядовою організацією, створеною в 1947 році як всесвітня федерація національних органів зі стандартизації із близько 130 країн. Місія ISO полягає у сприянні розвитку стандартизації та пов'язаної з нею діяльності у світі з метою сприяння міжнародному обміну товарами та послугами, а також розвитку співпраці у сфері інтелектуальної, наукової, технологічної та економічної діяльності.

Зі зростанням міжнародної торгівлі стандартизація пронизує всі аспекти ланцюгів постачання агробізнесу та сільського господарства. Міжнародно стандартизований вантажний контейнер, наприклад, дозволяє ефективно взаємодіяти з усіма компонентами транспортної системи: повітряними і морськими портами, залізницями, автомагістралями і т. д. Це, у поєднанні зі стандартизованими документами для визначення чутливих або небезпечних вантажів, робить міжнародну торгівлю дешевшою, швидшою та безпечнішою. Міжнародна стандартизація є ринковою і тому ґрунтується на добровільній участі усіх учасників. Угода СОТ щодо технічних бар'єрів у торгівлі (ТБТ) має відношення до аспектів управління якістю агробізнесу. Угода покликана сприяти використанню країнами стандартів, технічних регламентів та процедур оцінки відповідності, які базуються на роботі міжнародних органів зі встановлення стандартів. Угоді ТБТ термін «стандарт» визначається таким чином: документ, затверджений визнаним органом, який забезпечує для загального і багаторазового використання правила, керівні принципи або характеристики для продуктів або пов'язаних з ними процесів і методів виробництва.

Угода СОТ 1994 року забезпечує основу для гармонізації й вирішення санітарних та фітосанітарних (СФС) питань. Угода охоплює, серед іншого, заходи, спрямовані на захист здоров'я людей або тварин, що виникають внаслідок хвороб, що переносяться тваринами, рослинами або продуктами з них, а також ризиками небезпечних

добавок, забруднювальних речовин, токсинів або хвороботворних організмів у продуктах харчування, напоях або кормах [2].

Кожна країна не зобов'язана застосовувати міжнародний стандарт, але повинна мати наукове обґрунтування для встановлення або підтримання більш суворих заходів для задоволення обраного рівня захисту країни, якщо цей захід несправедливо перешкоджатиме торгівлі. Отже, зі зростанням глобалізації торгівлі якість продуктів харчування стає вагомим компонентом угод на внутрішніх ринках, оскільки якість і різноманітність конкурують за увагу покупця, а регуляторні органи прагнуть краще контролювати потенційні загрози продовольчій безпеці [3].

За останні роки в Україні значно поширились факти випуску недоброякісних продовольчих товарів, а тому в судово-слідчій практиці стали формуватись категорії кримінальних проваджень щодо злочинів у сфері харчового виробництва. Аналіз матеріалів практики свідчить, що їх розслідування потребує проведення судових експертиз. До числа таких експертиз належать: судово-товарознавча, судово-хімічна (харчова), судово-бухгалтерська, а також деякі інші види криміналістичних експертиз — почеркознавча, трасологічна, речовин і матеріалів та ін. Аналіз експертної практики проведення судово-товарознавчих експертиз харчових продуктів у науково-дослідних інститутах судових експертиз Міністерства юстиції України за останні п'ять років показує, що саме вони становлять переважну кількість всіх товарознавчих експертиз, призначених у кримінальних провадженнях.

Останнім часом все частіше викриваються діючі підпільні цехи з виробництва вина, коньяку, горілки та слабоалкогольних напоїв. При цьому під виглядом коньяків пропонуються забарвлені чаєм водні розчини етилового спирту, а дешеві вина підсолоджуються цукром з додаванням синтетичних барвників.

Судово-хімічна експертиза дає відповідь на питання:

- яка наявність у виробі компонентів, передбачених рецептурою;
- яка кількість того чи іншого компонента у ваговій одиниці випущеної продукції;
- який хімічний склад і якість компонентів випущеної продукції;
- яка якість і стан сировини, призначеної для випуску продукції;
- чи має місце наявність токсичних речовин у випущеній продукції або сировині;
- який зміст вологи і сухих речовин у випущених виробі.

За допомогою хімічної (харчової) експертизи можна з'ясувати способи фальсифікації молочних продуктів, спиртних напоїв, відсоткове співвідношення спирту і води. Аналіз експертної практики



проведення судово-хімічних експертиз свідчить, що сьогодні одним із найпоширеніших напрямів досліджень продовольчих товарів є експертиза алкогольних напоїв. Предметом дослідження судово-економічної (бухгалтерської) експертизи є бухгалтерські операції з обліку товарно-матеріальних цінностей і грошових коштів, що знайшли відображення в документах бухгалтерського обліку, контролю та звітності.

Судово-бухгалтерська експертиза відповідає на такі питання:

— встановлення наявності чи відсутності нестач або надлишків товарно-матеріальних цінностей, періоду і місця їхнього утворення, а також розміру заподіяного збитку;

— визначення кола осіб, за якими за документальними даними у період утворення нестач або надлишків значилися товарно-матеріальні цінності; визначення документальної обґрунтованості списання сировини, матеріалів, готової продукції; встановлення недоліків в організації бухгалтерського обліку і контролю, що могли сприяти утворенню матеріального збитку і перешкождали його своєчасному виявленню;

— визначення службових осіб, зобов'язаних забезпечити виконання вимог бухгалтерського обліку і контролю [1].

Таким чином, проведення будь-якої з перелічених вище експертиз у ході розслідування злочинів на підприємствах харчової галузі повинно здійснюватися з урахуванням особливостей виробництва, постачання, зберігання сировини і готової продукції, що регулюється особливими нормативними документами — державними стандартами України.

**Висновки.** Знання працівниками правоохоронних органів перелічених особливостей дозволить вчасно проводити заходи щодо попередження, припинення і розкриття злочинів економічної спрямованості. Під час призначення та проведення судових експертиз велике значення для бухгалтерського обліку має залучення спеціалістів-товарознавців, оскільки розслідування злочинів у цій сфері виробництва неможливе без використання спеціальних знань.

### Література

1. Пчолкін В. Д. Проведення судових експертиз при розслідуваннях злочинів у сфері виробництва продовольчих товарів. *Актуальні питання судової експертизи і криміналістики : збірник ма-*

*теріалів міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 150-річчю з дня народження Засл. проф. М. С. Бокаріуса (Харків, 18–19 квіт. 2019 р.).* С. 68–71. URL : [https://www.hniise.gov.ua/user\\_files/File/sbornik/2019/sbornik\\_150.pdf](https://www.hniise.gov.ua/user_files/File/sbornik/2019/sbornik_150.pdf).

2. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України. Терміни та їх визначення. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1998, № 19, ст. 98. URL: [https://protocol.ua/ua/pro\\_osnovni\\_printsipy\\_ta\\_vimogi\\_do\\_bezpechnosti\\_ta\\_yakosti\\_harchovih\\_produktiv\\_stattya\\_1](https://protocol.ua/ua/pro_osnovni_printsipy_ta_vimogi_do_bezpechnosti_ta_yakosti_harchovih_produktiv_stattya_1).

3. Бурковська А. І. Нормативне регулювання питань якості продуктів харчування як основна умова продовольчої безпеки держави. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції: Сучасні тенденції розвитку обліку, оподаткування та міжнародних економічних відносин. Харків. 31 травня 2019 р.* С. 156–158.

### References

1. Pcholkin, V. D. (2019). *Provedennia sudovykh ekspertyz pry rozsliduvanniah zlochyniv u sferi vyrobnytstva prodovolchyykh tovariv* [Carrying out of court examinations during the investigation of food-stuffs in the field of food production]. *Current issues of forensic science and criminology: a collection of international materials. scientific-practical conference dedicated to the 150th anniversary of the birth of Zasl. prof. M.S. Bocarius (Kharkiv, April 18-19, 2019).* URL : [https://www.hniise.gov.ua/user\\_files/File/sbornik/2019/sbornik\\_150.pdf](https://www.hniise.gov.ua/user_files/File/sbornik/2019/sbornik_150.pdf).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (1998). *Pro osnovni pryntsypy ta vymohy do bezpechnosti ta yakosti kharchovyykh produktiv : Zakon Ukrainy. Statia 1. Terminy ta yikh vyznachennia* [On the basic principles and requirements for food safety and quality: Law of Ukraine. Article 1. Terms and definitions]. URL : [https://protocol.ua/ua/pro\\_osnovni\\_printsipy\\_ta\\_vimogi\\_do\\_bezpechnosti\\_ta\\_yakosti\\_harchovih\\_produktiv\\_stattya\\_1/](https://protocol.ua/ua/pro_osnovni_printsipy_ta_vimogi_do_bezpechnosti_ta_yakosti_harchovih_produktiv_stattya_1/).

3. Burkovska, A. I. (2019). *Normatyvne rehulivannia pytan yakosti produktiv kharchuvannia yak osnovna umova prodovolchoi bezpeky derzhavy* [The normative regulation of nutrition and quality of products is the main reason for the food safety of the state]. *Collection of materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference: Current trends in the development of the field, as well as the support of international economics. Kharkiv. May 31, 2019.* pp. 156–158.

УДК 355.695

**К. А. Пилипенко,  
С. О. Бегмат**

## СКЛАДОВІ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ПАЛИВНО-МАСТИЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

**Анотація.** У статті висвітленні основні зміни у порядку формування облікової політики щодо паливно-мастильних матеріалів.

**Ключові слова:** облікова політика, елементи, паливно-мастильні матеріали, методика, індикатор.

**Summary.** The article highlights the main changes in the procedure for the formation of accounting policies for fuels and lubricants.

**Key words:** regional policy, elements, burning and mastic materials, methodology, indicator.

DOI : 10.33783/1977-4167-2020-48-2-118-121

**Постановка проблеми.** Сучасні аграрні підприємства є своїй діяльності використовують велику кількість різноманітної техніки. Для забезпечення роботи техніки потребуються значні обсяги паливних та мастильних матеріалів. Підприємствам необхідно не тільки правильно розташувати місця збереження паливно-мастильних матеріалів, а й організувати його використання та бухгалтерський облік за вимогами законодавства.

Основними енергоносіями для багатьох підприємств є паливно-мастильні матеріали (надалі — ПММ), що складають основну частку у собівартості виробленої продукції чи наданих послуг. З розширенням машинно-тракторного парку підприємства різних форм діяльності стикаються з такою проблемою, як підвищення рівня ефективності й довговічності використання транспортних засобів, у зв'язку з чим постає питання забезпеченості підприємства паливно-мастильними матеріалами, правильності транспортування, зберігання та використання, перевірки якості ПММ згідно з вимогами стандартів, технічними вимогами та нормативними документами [1].

Актуальним питанням під час організації господарської діяльності підприємств, що використовують паливно-мастильні матеріали, є правильний облік і контроль над придбанням, зберіганням та використанням нафтопродуктів, адже раціональне використання ПММ є не тільки однією з найважливіших економічних проблем, а й технологічною, соціальною та екологічною проблемою. Використання паливно-мастильних матеріалів підприємствами вимагає вдосконалення організації паливного господарства і вирішення проблем обліку і контролю ПММ на складах під-

приємства, у баках автомобілів та витрачання для технологічних потреб підприємства згідно з вимогами нормативно-правових актів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням організації обліку паливно-мастильних матеріалів у різні часи займалися такі вчені-економісти, як В. Г. Андрійчук [1], А. Базиліук, О. Малишкін, Ф. Ф. Бутинець, О. Вареник, В. Марченко, Н. Гура, В. Лень, М. Огійчук [4], О. Снісар та ін.

Науковці зазначають, що «паливно-мастильні матеріали» — це всі види палива, мастил, масел та речовини, які вироблено або до складу яких входять продукти нафтопереробки, і правильно в українській мові вживати словосполучення паливно-мастильні матеріали [4].

При проведенні дослідження були використані такі методи: діалектичний метод пізнання економічних явищ, методи індукції та спостереження; моделювання, групування, узагальнення та порівняння — з метою розробки пропозицій щодо вдосконалення організації і методики обліково-аналітичних процедур.

**Мета статті** — вдосконалення методологічного забезпечення при формуванні облікової політики підприємства в частині паливно-мастильних матеріалів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для аграрних підприємств є характерним використання практично всіх видів палива, і, відповідно необхідно організувати їх бухгалтерський облік. Для ПММ є особливості в їх обліку. Особливо це стосується обліку бензину. З 1 липня 2019 р. набрали чинності нові правила обігу пального, що вимагають:

© К. А. Пилипенко, С. О. Бегмат, 2020

### **Бібліографія ДСТУ 8302:2015:**

Пилипенко К. А., Бегмат С. О. Складові облікової політики щодо паливно-мастильних матеріалів. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 2 (48). С. 118–121.

### **References (APA):**

Pilipenko, K. A., Begmat, S. O. (2020). *Skладovi oblikovoi polityky shchodo palyvno-mastylykh materialiv* [Components of accounting policy for fuel and lubricants]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (48), 118–121 (in Ukr.).

— ліцензування діяльності з виробництва, зберігання, оптової та роздрібно торгівлі паливом;

— модернізацію з 1 липня 2019 року системи електронного адміністрування реалізації пального (СЕАРП) з переходом на облік палива по акцизних складах;

— поетапне введення системи контролю за обігом та залишками палива на акцизних складах з використанням рівнемірів і витратомірів-лічильників;

— контроль над цільовим використанням палива, призначеного для авіаційного транспорту [3; 5].

Багато сільгоспвиробників аналізують свої господарські операції з метою уникнення визнання їх складів пального «акцизними». Однак фактично єдиною дією щодо отримання чи переміщення пального є купівля його на АЗС.

Усі інші господарські операції, у тому числі зберігання власного пального на невеликих складах, можуть призвести до ризику визнання суб'єкта господарювання розпорядником акцизного складу.

Отже, сільгосптоваривиробникам потрібно зважити всі нюанси власної господарської діяльності та інші фактори (у т. ч. відсутність на сьогодні відповідних підзаконних норм, покликаних регулювати обіг пального, неготовність органів ДФС видати ліцензії тощо) та прийняти одне із рішень:

— або заправляти автомобілі лише на АЗС зі звітуванням працівників за придбане пальне. Цей варіант є вдалим для тих, чиї автобази розміщуються поряд із АЗС, і досить витратним у разі, якщо найближча АЗС розташована за декілька кілометрів. Крім того, доведеться вивести з експлуатації власні резервуари, що позначиться на розмірах амортизації;

— або використовувати власний склад пального, будучи готовим до того, що такий склад можуть визнати акцизним, або самим зареєструвати його таким. Проте найбільшою проблемою в такому разі буде адміністрування акцизного податку та реєстрація акцизних накладних. Крім того, додаткових витрат потребуватиме придбання та встановлення витратомірів-лічильників та рівнемірів-лічильників. А якщо щодня відбувається багато переміщень пального, доведеться створити нове робоче місце — для працівника, що реєструватиме чималу кількість акцизних накладних [5].

Не будуть вимагати оформлення ліцензії від підприємств, що мають місткості розташованих ємностей для заправки-вигрузки нафтопродуктів для власних потреб у обсязі не більше 200 куб. м і використовують нафтопродукти для власних потреб у обсязі не більше 1000 куб. м за рік, при цьому не надаючи послуг з реалізації та зберігання палива іншим особам [5].

Основні зміни законодавство щодо обліку пального спрямовані до наближення обліку обсягів пального до їх фактичного місцезнаходження, для чого змінено порядок складання та реєстрації акцизних складів, порядок обліку обсягів палива, введений облік транспортних засобів, які переміщують паливо по країні. Також посилено відповідальність: за зберігання або переміщення пального на акцизних складах або на акцизних складах пересувних без їх реєстрації.

За сучасних ринкових відносин від підприємств вимагають застосування оптимізації витрат (їх мінімальна кількість на випуск максимального та якісного продукту) під час звичайної діяльності суб'єкта. Для ефективної оптимізації витрат застосовується їх аналіз з використанням фактичних облікових даних. Відтак чітко відстежується взаємозв'язок між етапами обліку, принципами управління підприємством — контролем, обліком, плануванням і аналізом.

Застосування єдиного методичного підходу до накопичення прогностичної та фактичної обліково-фінансової й загальної інформації дає змогу приймати ефективні управлінські рішення, що позитивно впливають на отримання чистого прибутку суб'єктами господарської діяльності. З метою забезпечення прибуткової діяльності суб'єктів господарювання доцільно особливу увагу акцентувати на походженні та видах витрат, оптимізації їх створення, формуванні аналітичної бази даних для взаємозв'язку використання доходів і витрат, а також вдосконалити обліковий процес і налагодити взаємозв'язок з усіма учасниками управлінської діяльності.

Правильно розроблена облікова політика, з урахуванням всіх умов і можливостей здійснення господарської діяльності, повинна забезпечити [2]:

— повноту відображення в обліку всіх фактів господарської діяльності;

— відображення в бухгалтерському обліку фактів та умов господарської діяльності, виходячи не тільки з їх правової форми, але й з їх економічного змісту;

— правильна організація місць зберігання ПММ та відпуску їх для забезпечення діяльності підприємства;

— тотожність даних аналітичного обліку оборотам та залишкам по рахунках синтетичного обліку на 1-е число кожного місяця, а також показників бухгалтерської звітності даним синтетичного та аналітичного обліку;

— раціональне ведення бухгалтерського обліку, виходячи з умов господарської діяльності та величини підприємства.

Облік на підприємстві ведеться силами бухгалтерської та економічної служби, якими керують головний бухгалтер і головний економіст,

що підпорядковані безпосередньо керівнику. Обов'язки головного бухгалтера і головного економіста визначено посадовими інструкціями.

На рис. 1 відображено основні елементи облікової політики підприємства щодо ПММ.

Першочергово керівнику підприємства та головному бухгалтеру необхідно поставити акцент на таке [6]:

— складання, реєстрація, обробка і зберігання первинних документів та регістрів обліку на

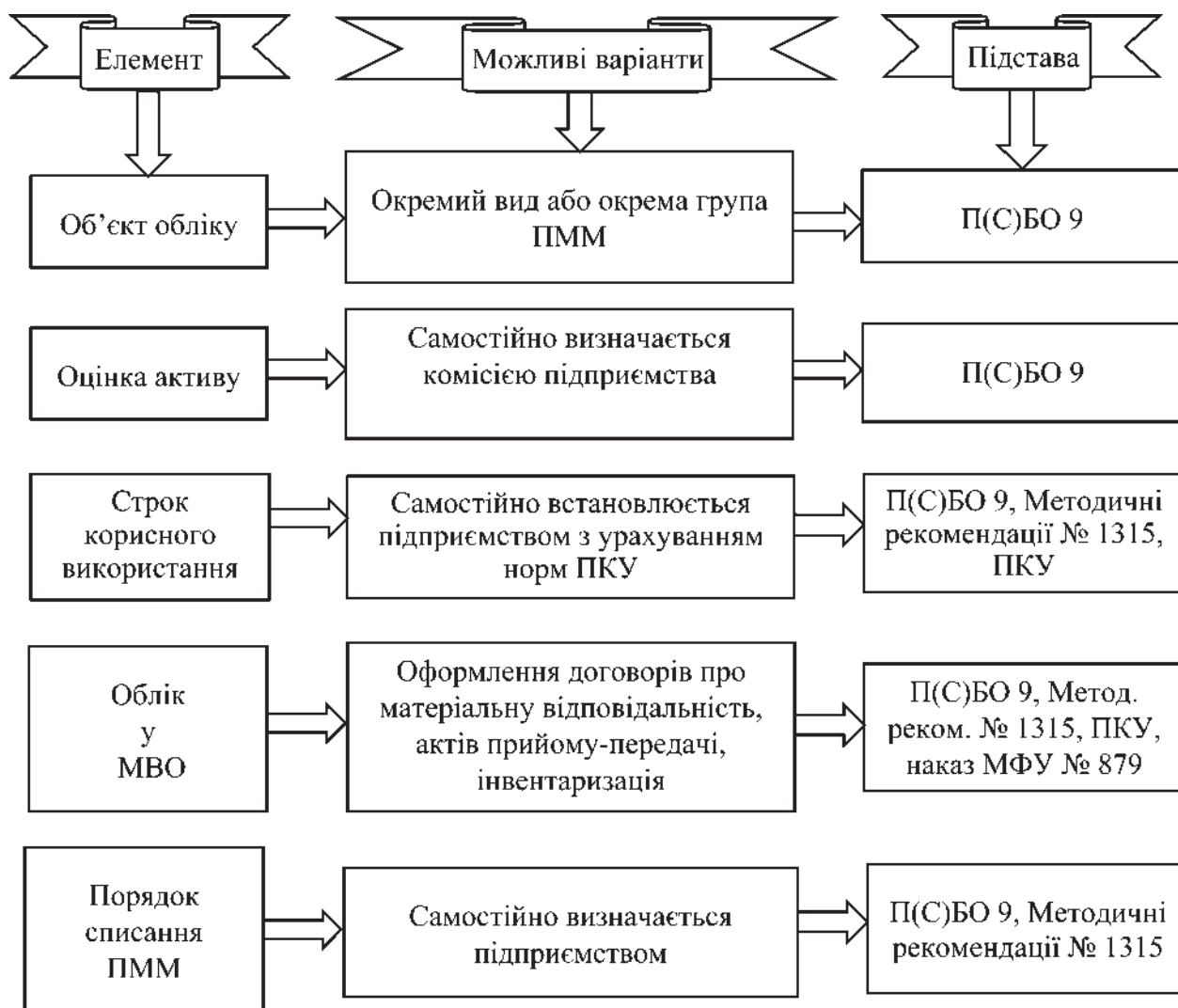


Рис. 1. Елементи облікової політики щодо ПММ

електронних носіях супроводжується їх копіюванням у паперовому вигляді (для користувачів даними);

— унеможливлення несанкціонованого або навмисного виправлення записів у первинних документах, а особливо реєстрах обліку з обов'язковим належним зберіганням їх на протязі встановленого терміну;

— встановлення відповідальності за несвоєчасне складання первинних документів, а також регістрів обліку і достовірність в них даних за особами, що склали та підписали ці документи.

Обов'язковою умовою застосування ефективно організації праці персоналу підприємства є наявність посадових інструкцій — це основа правильного розподілу обов'язків між працівниками і бухгалтерами, вони також регламентують права,

обов'язки та відповідальність конкретної посадової особи.

Також для покращення організації обліку ПММ на підприємстві слід правильно організувати складський облік, користуватися найбільш вигідним для підприємства методом оцінки виступу запасів, дотримуватися законодавства України щодо ведення бухгалтерського обліку ПММ.

**Висновки.** Отже, для ефективного ведення обліку ПММ необхідно достатньо приділяти увагу обліку, контролю, плануванню та аналізу. Ведення обліку ПММ вимагає постійного поліпшення системи інформаційного забезпечення, яка б надавала не тільки достовірну інформацію щодо обліку ПММ, але й дозволяла більш повно удосконалювати на методологічних засадах світового досвіду обліку.



Література

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підруч. Київ : КНЕУ, 2013. 779 с.
2. Верига Ю. А., Кулик В. А., Ночовна Ю. О., Іванюк С. Ю. Облікова політика підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 312 с.
3. Привалова Н. Чому у 2019 році в Україні зменшиться кількість нелегального пального. *Delo.ua*. 14 грудня 2018. URL : <https://delo.ua/business/chomu-u-2019-roci-v-ukrajini-zmenshitsja-kilkist-348647> (дата звернення: 13.09.2020).
4. Огійчук М. Ф., Сколотій Л. О., Беленкова М. І. та ін. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами : підручник / за ред. проф. М. Ф. Огійчука. 7-ме вид., перероб. і допов. Київ : Алерта, 2016. 1040 с.
5. Чучаліна К. Пальне-2019: мінімізуємо грошові втрати. *Uteka*. 14.05.2019. URL : <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-hozyajstvennye-operacii-9-goryuchee-2019-minimiziruем-denezhnye-poteri> (дата звернення: 13.07.2020).
6. Швець В. Г. Облікова політика підприємства. URL: <http://books.efaculty.kiev.ua> (дата звернення: 28.07.2020).

References

1. Andriychuk, V. H. (2013). *Ekonomika pidpryyemstv ahropromyslovoho kompleksu* [Economics of agro-industrial complex]. Kyiv : KNEU, 779 p.
2. Veryha, Yu. A., Kulyk, V. A., Nochovna, Yu. O., Ivanyuk, S. Yu. (2015). *Oblikova polityka pidpryyemstva* [Accounting policy of the enterprise] Kyiv, Tsentr uchbovoyi literatury Publ., 312 p.
3. Pryvalova, N. (2019). *Chomu u 2019 rotsi v Ukraini zmenshytsya kilkist nelegalnogo palnogo* [Why in 2019 the number of illegal fuel will decrease in Ukraine]. Available at : <https://delo.ua/business/chomu-u-2019-roci-v-ukrajini-zmenshitsja-kilkist-348647>. (Accessed date: 13.09.2020).
4. Ohiychuk, M. F., Skolotiy, L. O., Belenkova, M. I. & oth. (2016). *Finansovyy ta upravlinsky oblik za natsionalnymi standartamy* [Financial and management accounting according to national standards]. Kyiv, Alerta.
5. Chuchalina, K. (2019). *Palne-2019: minimizuyemo hroshovi vtraty*. Uteka. Available at : <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-hozyajstvennye-operacii-9-goryuchee-2019-minimiziruем-denezhnye-poteri>. (Accessed date : 13.07.2020).
6. Shvets, V. H. (2020). *Oblikova polityka pidpryyemstva* [Accounting policy of the enterprise] . Available at : <http://books.efaculty.kiev.ua>. (Accessed date: 28.07.2020).

УДК 657.6:006.032

**Н. В. Рунчева,  
А. С. Бритвенко,  
В. Д. Туварчі**

## НАЦІОНАЛЬНІ ТА МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ОБЛІКУ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ І ПРАКТИКИ

**Анотація.** Розглянуто міжнародні стандарти фінансової звітності та підходи до імплементації у всесвітню облікову систему.

**Ключові слова:** бухгалтерський облік, гармонізація, стандартизація, конвергенція, міжнародні стандарти фінансової звітності, трансформація, конверсія, трансляція, внутрішній аудит, концепція.

**Summary.** International financial reporting standards and approaches to implementation in the global accounting system are considered.

**Key words:** accounting, harmonization, standardization, convergence, international standards of financial reporting, transformation, conversion, broadcast, internal audit, concept.

DOI : 10.33783/1977-4167-2020-48-2-122-129

**Постановка проблеми.** Сучасний етап економічного розвитку в загальносвітовому масштабі характеризується інтернаціоналізацією економічних, фінансових, політичних і суспільних відносин, що є наслідком прояву глобалізаційних процесів. Для країн, переорієнтованих на ринкову економіку, що прагнуть «завоювати» міжнародні ринки і вкрай зацікавлені в іноземному капіталі, особливого значення набуває проблема діагностики сучасного стану системи норм, правил, принципів і засобів надання фінансової інформації за допомогою бухгалтерського обліку, яка є доступною для розуміння іноземним інвесторам і кредиторам. Проведення діагностики та акумуляція досвіду економічно розвинених країн в галузі методології облікових процедур є відправною точкою для успішного вирішення завдань прогнозування та стратегічного планування розвитку системи обліку.

У цих умовах формування і розвиток міжнародного обліку відбувається за двома напрямками. Перший — це гармонізація різних систем бухгалтерського обліку, другий — стандартизація облікових процедур. Розвиток цих двох напрямків пов'язаний з діяльністю значної кількості міжнародних організацій, серед яких «пальму першості» утримує Рада з Міжнародних стандартів фінансової звітності (РМСФЗ), яка є прихильником стандартизації облікових процедур і розробляє Міжнародні стандарти фінансової звітності. Стандарти МСФЗ є на сьогодні найбільш універсаль-

ною системою обліку, що відповідає інтересам і запитам щодо якості надання фінансової звітності представників різних країн. Впровадження МСФЗ дозволяє послідовно усунути недоліки і невідповідності вітчизняної системи бухгалтерського обліку запитам ринкової економіки без порушення цілісності цієї системи. Ключовою проблемою визнається і подальший розвиток системного підходу до організації внутрішнього аудиту у форматі міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) і міжнародних стандартів аудиту (МСА), а також науково-методичних положень їх прив'язки до конкретних економічних суб'єктів.

Сучасні тенденції в розвитку теоретичних і організаційно-методичних підходів до механізму використання МСФЗ знайшли відображення в роботах М. Ван Бреда, Ю. А. Вериги, С. Ф. Голова, С. Я. Зубілевич, В. Н. Костюченко, Г. Г. Кірейцева, Л. Г. Ловінської, М. Р. Метьюса, Н. А. Остап'юка, В. М. Пархоменка, О. М. Петрука, М. С. Пушкаря, В. К. Савчука, Я. В. Соколова, В. В. Сопко, Л. В. Чижевської, О. В. Чумак, М. Г. Чумаченка та багатьох інших.

**Мета статті** — розглянути і дослідити міжнародні стандарти фінансової звітності та підходи до імплементації у всесвітню облікову систему.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глобалізація економічних відносин спричинила уніфікацію правил ведення бухгалтерського обліку в усьому світі. Процес гармонізації систем

© Н. В. Рунчева, А. С. Бритвенко, В. Д. Туварчі, 2020

### **Бібліографія ДСТУ 8302:2015:**

Рунчева Н. В., Бритвенко А. С., Туварчі В. Д. Національні та міжнародні стандарти обліку: імплементація і практики. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2020. № 2 (48). С. 122–129.

### **References (APA):**

Runcheva, N. V., Britvenko, A. S., Tuvarchi, V. D. (2020). *Natsionalni ta mizhnarodni standarty obliku: implementatsiia i praktyky* [National and international accounting standards: implementation and practices]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (48), 122–129 (in Ukr.).

бухгалтерського обліку зажадав розробки та впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Для того щоб компанії могли конкурувати з іноземними фірмами в залученні іноземних ресурсів, необхідна нова система нормативного регулювання бухгалтерського обліку та звітності. Реформування бухгалтерської звітності відповідно до вимог міжнародних стандартів стає незаперечним завданням.

Так, в 1973 р. з ініціативи англійського аудитора Г. Бенсона (Henry Benson) для забезпечення гармонізації фінансової звітності 29.06.1973 р. було створено Комітет з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (International Accounting Standard Committee — IASC) за угодою між професійними організаціями бухгалтерів Австралії, Канади, Франції, Німеччини, Японії, Мексики, Нідерландів, Ірландії, Великобританії. Керує діяльністю комітету Правління спільно з постійним секретаріатом. Штаб-квартира КМСБО розташована в Лондоні.

У 1989 році Комітет з міжнародних стандартів приймає Концептуальні засади підготовки і подання фінансової звітності, що можна вважати початком формування системи МСФЗ як системи стандартів, що базуються на єдиних концепціях або принципах. В цьому ж році Комітет публікує Проект Е32 «Порівнянність фінансової звітності» (E32 Comparability of Financial Statements), метою якого є зменшення кількості можливих альтернативних облікових трактувань, дозволених чинними на той момент стандартами. На думку Комітету, цей Проект повинен «полегшити порівнянність фінансової звітності між різними країнами, знизити кількість коригувань при перерахунку фінансової звітності однієї країни у фінансову звітність іншої, поліпшити прибутковість міжнародних портфельних інвестицій в результаті більш ефективного аналізу фінансової звітності» [1].

У 1997 році у складі IASC було створено Постійний комітет з інтерпретацій (SIC — Standing Interpretations Committee), що доповнюють і роз'яснюють окремі пункти IAS. Робота над основними стандартами була завершена у 1998 році. Зростання значущості діяльності Комітету ілюструє той факт, що в 90-ті роки ряд країн, що розвиваються, приймають стандарти як національні (наприклад, Кіпр, Малайзія, Сінгапур). В цей же період деякі європейські компанії добровільно починають застосовувати міжнародні стандарти для складання консолідованої звітності, що пов'язано з полегшенням залучення «міжнародних» грошей. Таким чином, цей період є початком розвитку МСФЗ як системи, що базується на Концептуальних засадах, яка характеризується структурною єдністю форми подання вимог і яка знаходить застосування на практиці [2].

Для забезпечення правового впровадження міжнародних стандартів у структурі ЄС створюється спеціальний комітет — Комітет з Регулювання Обліку (Accounting Regulatory Committee — ARC) і консультативна група — Європейська Консультативна група щодо Фінансової Звітності (European Financial reporting Advisory Group — EFRAG). Тому, починаючи з 2005 року, МСФЗ є обов'язковими (на рівні законодавства) до застосування для складання консолідованої звітності європейськими лістинговими компаніями. У зв'язку з цим Комітетом з міжнародних стандартів була проведена велика робота з перегляду вимог діючих стандартів, яка спрямована на зменшення кількості допустимих альтернатив (Проект з поліпшення (Improvements Project), в результаті якого були переглянуті 15 МСФЗ (IAS)).

У 2002 році Європейська Комісія приймає Директиву ЄС про те, що всі компанії, чії акції котируються на біржах, зобов'язані починаючи з 2005 року складати консолідовану звітність за МСФЗ (IAS/ IFRS). Те саме правило прийнято і в США, і в інших країнах, де активно діють професійні бухгалтерські організації, що є членами Міжнародної федерації бухгалтерів (IFAC — International Federation of Accountants).

У 2003 р. РМСФЗ вперше після реорганізації опублікувала новий Міжнародний стандарт фінансової звітності (IFRS) 1 «Перше застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності» (First-time Adoption of International Financial Reporting Standards). Це перший стандарт, виданий в новому форматі. Він складається з трьох частин: самого стандарту, основи для прийняття рішень (Basis for Conclusion) і посібника із застосування (Implementation Guidance).

29 березня 2018 року Рада з Міжнародних стандартів фінансової звітності випустила переглянуті Концептуальні засади фінансової звітності, які містять фундаментальні концепції фінансової звітності, що дають напрям IASB в розробці стандартів. Це забезпечує концептуальну послідовність обліку схожих між собою транзакцій, а також служить джерелом корисної інформації для інвесторів та інших категорій користувачів. Більш детально це питання буде розглянуто у Розділі 2 дисертаційного дослідження.

МСФЗ не є догмою, нормативними документами, що регламентують конкретні способи ведення бухгалтерського обліку та норми складання звітності. Вони носять лише рекомендаційний характер, тобто не є обов'язковими для прийняття. На їх основі в національних облікових системах можуть бути розроблені національні стандарти з більш деталізованою регламентацією обліку певних об'єктів.

Система впровадження МСФЗ в ЄС має дворівневу структуру. На технічному рівні створена

Європейська консультативна група з фінансової звітності (EFRAC), завдання якої полягає в консультуванні ЄС та Комітету з регулювання стандартів бухгалтерського обліку, в який входять представники країн ЄС. Крім того, ЄС дав згоду на формування Групи SARC, яка буде складатися з представників державних установ та даватиме оцінку рекомендацій EFRAC стосовно їх об'єктивності і збалансованості. Крім того, в інфраструктуру впровадження МСФЗ входить також Комітет європейських органів регулювання цінних паперів — CESR, який знаходиться в тісній взаємодії з ЄС. Процес прийняття стандартів у Європі наведено на рис. 1.

На сьогодні глобальними регуляторами обліку виступають Рада з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (МСБО) (International Accounting Standards Board, IASB) та Рада зі стандартів фінансового обліку США (РСФО США) (Financial Accounting Standards Board, FASB), результатом діяльності якої є облікові принципи США (GAAP US) (Generally Accepted Accounting Principles, GAAP). Регуляторами організації з бухгалтерського обліку на міжнародному рівні виступають також такі організації, як: Європейське економічне співтовариство (European Economic Community — ЄС), Інститут громадських бухгалтерів Англії та Уельса (Institute of Chartered

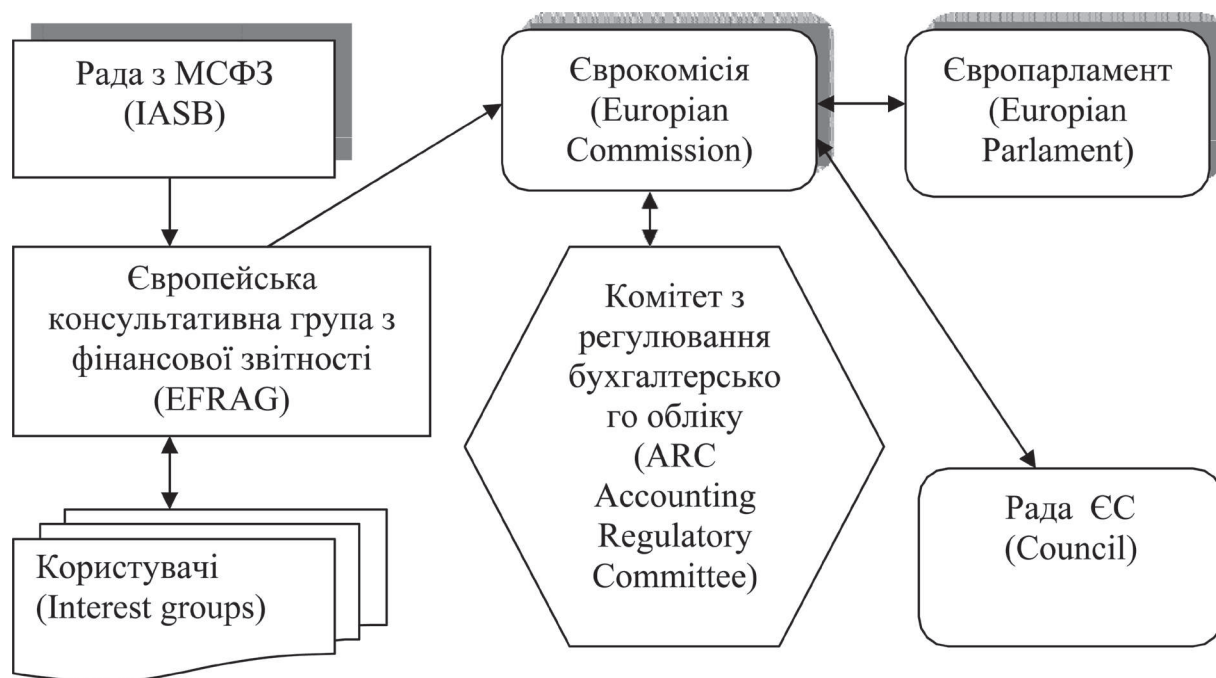


Рис. 1. Процес прийняття стандартів у Європі

Accountants in England and Wales), Громадська асоціація дипломованих бухгалтерів (Chartered Association of Certified Accountants), Американський інститут сертифікованих публічних бухгалтерів (AICPA), Інститут аудиторів (Institute der Wirtschaftsprüfer, Німеччина), Африканська Рада з бухгалтерського обліку (African Accounting Council), Федерація бухгалтерів країн Південно-Східної Азії (ASEAN Federation of Accountants), Європейська Федерація бухгалтерів (Federation des Experts compatibles Européens) та ін.

Роль національних регуляторів бухгалтерського обліку та фінансової звітності в Україні виконують Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів України, Національний банк України, Державна служба статистики України, Державна фіскальна служба України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Міністерство юстиції, Міністерство зовнішніх справ, Нацкомфінпослуг України, НКЦПФР України, Державна казначейська

служба, галузеві Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади України.

Міністерство фінансів України і Національний банк України ініціювали об'єднання професійної спільноти навколо процесу застосування МСФЗ, що формалізується відповідним Меморандумом, сторони та завдання якого наведено на рис. 2.

До 2018 року Україна поступово адаптувалася замість повного прийняття політики до МСФЗ, але стандартизація обліку здійснювалася шляхом створення національних стандартів П(С)БО. На сьогодні діє 34 стандарти обліку [4], вони розроблені та базуються на основі міжнародних, однак відрізняються від них, а саме:

- не всі міжнародні стандарти обліку стали підґрунтям для розробки П(С)БО;
- П(С)БО не включають пояснювальних параграфів, які наведено в МСФЗ;
- П(С)БО не передбачають певних альтернативних методів обліку, встановлених МСБО 8





Рис. 2. Національні регулятори бухгалтерського обліку та фінансової звітності в Україні [3]

«Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки», МСБО 20 «Облік державних грантів і розкриття інформації про державну допомогу», МСБО 23 «Витрати на позики» тощо;

— П(С)БО вимагають повного розкриття інформації лише від підприємств, що оприлюднюють річну фінансову звітність.

З 2018 р. спостерігається процес повного переходу підприємств на міжнародні стандарти обліку та фінансової звітності, які включають: Концептуальну основу фінансової звітності, 17 Міжнародних стандартів фінансової звітності, 28 Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, МСФЗ для малих та середніх підприємств, Інтерпретації (роз'яснення).

Виходячи з поточної ситуації активного поширення МСФЗ в світі, в 2013 році Рада з МСФЗ почала проєкт з дослідження застосування стандартів в різних країнах, щоб певною мірою перейти від етапу розробки стандартів до етапу підтримки їх впровадження, що також відповідає одному з основних напрямків його діяльності.

В рамках такої ініціативи Рада відстежує особливості застосування МСФЗ в кожній юрисдикції на основі інформації з різних джерел, а також даних спеціального анкетування, в якому беруть участь національні регулювальні

органи і представники бухгалтерської професії. Для оцінки прогресу в досягненні мети глобальних стандартів бухгалтерського обліку Фонд МСФЗ розробляє профілі застосування стандартів МСФЗ в окремих юрисдикціях. За даними на 10 серпня 2017 року, застосування стандартів є обов'язковим для використання громадськими організаціями або дозволені тією чи іншою мірою в 150 країнах [5].

На квітень 2018 року РМСФЗ має анкети для 166 юрисдикцій, включаючи всі юрисдикції G20 [5]. 166 юрисдикцій представляють всі частини земної кулі (табл. 1, рис. 3):

Таблиця 1

Застосування МСФЗ в світі [5]

Регіони	Кількість юрисдикцій	%
Європа	44	27 %
Африка	38	23 %
Середня Азія	13	8 %
Азія і Океанія	34	20 %
Північна і Південна Америка	37	22 %
Усього	166	100 %

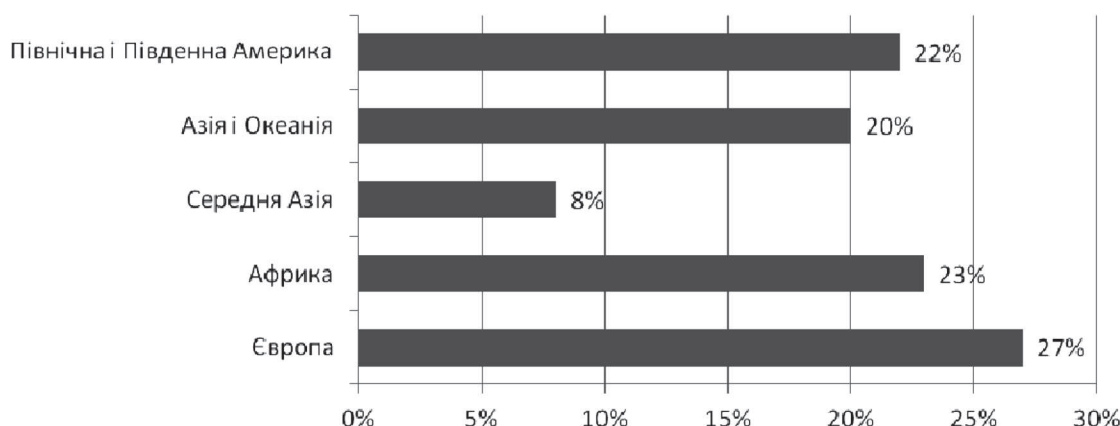


Рис. 3. Використання МСФЗ у світі [5]

Майже всі юрисдикції (156 зі 166) взяли на себе зобов'язання підтримувати єдиний набір високоякісних глобальних стандартів бухгалтерського обліку. У 144 юрисдикціях (87 % профілів) потрібні стандарти МСФЗ для всіх або більшості національних публічно підзвітних компаній (зареєстрованих на біржі компаній і фінансових установ) на своїх ринках капіталу. Усі, крім одного, вже почали використовувати Стандарти МСФЗ. Бутан почне використовувати Стандарти МСФЗ в 2021 році. Сім юрисдикцій використовують національні або регіональні стандарти: Болівія, Китай, Єгипет, Індія, ОМАР Макао, США, В'єтнам. В інших юрисдикціях стандарти дозволяють, але не вимагають (Гондурас, Японія, Нікарагуа, Панама, Швейцарія та ін.), деякі стандарти знаходяться в процесі прийняття в повному обсязі (Таїланд) або зближення (Індонезія).

Проаналізуємо використання стандартів МСФЗ у 166 профільних юрисдикціях по регіонах світу. Дуже важливим є аналіз інформації у профілях членів Групи двадцяти (G20), яка є головним форумом для міжнародного співробітництва з найбільш важливих питань глобального економіч-

ного та фінансового порядку денного. Усі юрисдикції G20 прийняли на себе зобов'язання підтримувати єдиний набір високоякісних світових стандартів бухгалтерського обліку. П'ятнадцять юрисдикцій G20 прийняли з решти п'яти юрисдикцій G20:

— Японія дозволяє використання стандартів МСФЗ на добровільних засадах для вітчизняних компаній;

— Китай, Індія та Індонезія прийняли національні стандарти, які в основному відповідають стандартам МСФЗ, але не оголосили план або графік для повного прийняття;

— Сполучені Штати не дозволяють вітчизняним емітентам цінних паперів використовувати Стандарти МСФЗ, але дозволяють іноземним емітентам цінних паперів використовувати Стандарти МСФЗ, випущені РМСФЗ (табл. 2).

Важливо відзначити, що 166 профільних юрисдикцій на 2017 рік становлять 98,8 % світового ВВП. ВВП профільованих юрисдикцій, які вимагають або дозволяють використовувати Стандарти МСФЗ для внутрішніх публічно підзвітних компаній (зареєстрованих на біржі ком-

Таблиця 2

Використання стандартів МСФЗ по регіонах [5]

Регіон	Юрисдикції в регіоні (кількість)	Юрисдикції, які вимагають стандартів МСФЗ для всіх або більшості внутрішніх публічних підзвітних осіб	Юрисдикції, яким необхідні стандарти МСФЗ, в % від загальної юрисдикції в регіоні	Юрисдикції, які дозволяють або вимагають Стандарти МСФЗ, у крайньому випадку, для деяких (але не для всіх або більшості) вітчизняних публічно підзвітних організацій	Юрисдикції, які не вимагають і не дозволяють Стандарти МСФЗ для будь-яких національних публічно підзвітних організацій
Європа	44	43	98 %	1	0
Африка	38	36	95 %	1	1
Середня Азія	13	13	100 %	0	0
Азія-Океанія	34	25	74 %	3	6
Північна і Південна Америка	37	27	73 %	8	2
Усього	166	144	87 %	13	9
% від 166	100 %	87 %		8 %	5 %

паній і фінансових установ), становить 54 % ВВП усіх профільованих юрисдикцій.

ВВП профільних юрисдикцій, які не дозволяють використання стандартів МСФЗ для будь-яких внутрішніх публічно підзвітних підприємств, становить 46 % ВВП всіх профільованих юрисдикцій. На три юрисдикції (Китай, Індія і США) припадає майже весь (94 %) ВВП (табл. 3) профільних юрисдикцій, які не дозволяють ви-

користання стандартів МСФЗ для будь-яких внутрішніх публічно підзвітних організацій.

У теперішній час малий і середній бізнес в різних країнах привертає до себе величезну увагу, що і послужило причиною розробки, прийняття і переведення на багато мов міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) для підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ). Рада з МСФЗ вважає, що прийняття МСФЗ для МСБ

Таблиця 3.

Розподіл ВВП між юрисдикціями (Фонд МСФЗ, Всесвітній банк, Організація Об'єднаних Націй [5])

Показники	Американський долар \$ (мільярди)	Відсоток (від загального світового ВВП)	Процент (профільованих юрисдикцій ВВП)
Загальний світовий ВВП	80539	100	-
ВВП 166 профільованих юрисдикцій	79596	98,8	100
ВВП юрисдикцій, які вимагають стандарти МСФЗ для всіх або більшості внутрішніх публічних підзвітних осіб	37521	-	47,1
ВВП юрисдикцій, які вимагають стандарти МСФЗ для деяких вітчизняних РАЕ	49	-	0,1
ВВП юрисдикцій, які дозволяють стандарти МСФЗ принаймні для деяких РАЕ	5782	-	7,3
ВВП юрисдикцій, які не дозволяють Стандарти МСФЗ для будь-яких вітчизняних РАЕ	36244	-	45,5

забезпечить розширення доступу до міжнародного фінансування на основі уніфікації та подання високоякісної фінансової інформації [6].

Аналіз профілів МСФЗ за стандартом МСФЗ для МСБ дає можливість констатувати, що 86 зі 166 юрисдикцій вимагають або дозволяють стандарт МСФЗ для МСБ і нині він розглядається в 11 юрисдикціях (рис. 4). Для 86 юрисдикцій, які

публічних компаній за винятком Швейцарії [7]). До теперішнього часу не знайшли застосування МСФЗ в США і більшості країн Африки.

Оцінюючи підсумки функціонування світової спільноти з розробки і поширення МСФЗ не можна залишити поза увагою питання про те, наскільки звітність, заявлена її укладачами, яка складена за МСФЗ, в дійсності відповідає міжнародним стандартам. Звісно ж, що в цьому відношенні цікаві результати анкетування керівників найбільших інвестиційних фондів Бельгії, Великобританії, Німеччини, Італії, Нідерландів, Норвегії і Португалії, проведеного аудиторською компанією PricewaterhouseCoopers. Згідно із зазначеними результатами, лише 76 % респондентів оцінили інформацію, що міститься в складеній за МСФЗ звітності організацій-об'єктів їх інвестицій, як прозору. Для 16 % опитаних така звітність виявилася не дуже прозорою, для 3 % — зовсім не прозорою, 5 % респондентів не визначилися з відповіддю.

Вважаємо, що наведені результати можна оцінити подвійно. Вони можуть свідчити про те, що не всі організації, які звітують за МСФЗ, достатньою мірою використовують можливості міжнародних стандартів для формування звітної інформації високої якості. Можливо також, що самі МСФЗ не у всіх аспектах містять регламентації, що дозволяють сформулювати таку інформацію будь-якою організацією. Вважаємо, однак, що наведені факти не применшують значущості розробки міжнародних стандартів, але свідчать

Всього 166 юрисдикцій

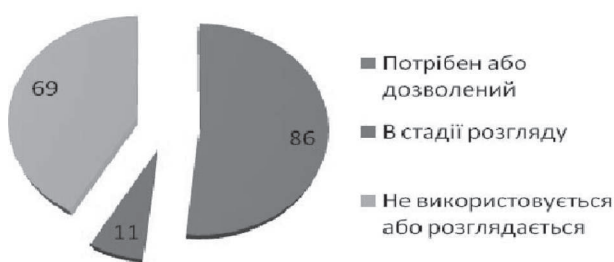


Рис. 4. Аналіз профілів МСФЗ за стандартом МСФЗ для МСБ

вимагають або дозволяють використовувати стандарт МСФЗ для МСБ, МСБ можуть вибрати облікову структуру, наведену в табл. 4.

На підставі проаналізованих даних застосування Стандартів МСФЗ можна зробити висновок, що кількість країн, які застосовують МСФЗ, дуже велика. Найбільш розвинені регіони світу, такі як Європейський Союз, показують найбільший відсоток застосування Стандартів (у всіх країнах ЄС застосування МСФЗ обов'язково для

Облікова структура для юрисдикцій, які вимагають користуватися стандартом МСФЗ для МСБ

Вимоги до застосування	Кількість юрисдикцій
МСП, які не зобов'язані використовувати повні стандарти МСФЗ, зобов'язані використовувати стандарт МСФЗ для МСБ	4
МСП можуть вибрати стандарт МСФЗ для МСБ або повні стандарти МСФЗ	52
МСП можуть вибрати стандарт МСФЗ для МСБ, повні стандарти МСФЗ або інші ПБО для МСП	21
МСП можуть вибрати стандарт МСФЗ для МСП або локальні стандарти для МСП	2
Усього МСФЗ для МСП стандарт потрібен або дозволений	86

про необхідність їх подальшого вдосконалення, а також підвищення рівня володіння регламентаціями МСФЗ тих, хто акумулює за ними фінансову звітність.

На основі проведеного аналізу діяльності національних, регіональних і міжнародних організацій, спрямованої на гармонізацію фінансової звітності, сформулюємо висновки, що характеризують підсумки цієї діяльності на сучасному етапі. Гадаємо, що необхідно визнати певні досягнення у вирішенні проблем гармонізації фінансової звітності на світовому рівні, які виразилися в наступному:

— під впливом регіональних вимог (для груп країн) реформовані і значно наближені один до одного регламентації національних стандартів країн, що входять до відповідних регіонів;

— завдяки міжнародній стандартизації певною мірою (адаптовані до вимог МСФЗ національні бухгалтерські стандарти);

— під впливом МСФЗ зазнали змін і зближені деякі регіональні регламентації формування звітності;

— відзначається збільшення кількості корпорацій — транснаціональних, лізингових, а також низки великих нелістингових організацій, які формують фінансову звітність на основі єдиних міжнародних стандартів;

— у результаті розпочатого процесу конвергенції певною мірою наближені міжнародні стандарти фінансової звітності та досить поширені загальноприйняті облікові принципи (US GAAP).

Разом з тим слід відзначати, що незважаючи на перераховані позитивні результати є і факти, що свідчать про те, що поки ще рано говорити про досягнення загальної сумісності звітності на світовому рівні. До них відносяться:

— збереження національного законодавства в галузі бухгалтерського обліку в переважній більшості країн;

— використання в переважній кількості країн світу національних, а не міжнародних стандартів формування звітності;

— збереження значної відмінності національних бухгалтерських стандартів різних країн від міжнародних стандартів фінансової звітності.

**Висновки.** Аналіз підсумків діяльності світової спільноти зі стандартизації правил обліку

і формування звітності дозволяє визнати певну ступінь гармонізації звітності організацій тих країн, національні стандарти та практика обліку яких наближені до МСФЗ. Однак наявність досить великої кількості держав, чий національний вимоги до звітності не адаптовані до міжнародних стандартів, вказує на те, що застосування МСФЗ поки що не стало єдиною основою облікової діяльності всіх країн світу.

### Література

1. Barth, M., Landsman, W. R. & Lang, M. H. (2008). International Accounting Standards and Accounting Quality. *Journal of Accounting Research*, 3 (46), 467–498.
2. Хто та як створює міжнародні стандарти. *Ліга: Закон*. 21.12.2017. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/reader/BZ010524>
3. Кирильєва Л. О., Шеховцова Д. Д. Сучасна концепція регуляторів з організації бухгалтерського обліку. *БізнесІнформ*. 2019. № 3. С. 270–275.
4. Остап'юк Н. Стандарти МСФЗ. *Uteka : електронне видання для керівників і бухгалтерів*. 25.04.2010. URL : <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-nalogi-i-otchetnost-10-standarty-msfo>.
5. The IFRS Foundation (2019). Who uses IFRS Standards? Switzerland. URL: <http://www.ifrs.org/use-around-the-world/use-of-ifrs-standards-by-jurisdiction/switzerland>.
6. International Accounting Standards Board (IASB) (2009). International Financial Reporting Standards (IFRS) for Small and Medium-Sized Entities (SME). URL: <http://www.ifrs.org/ifrs-for-smes/Pages/ifrs-for-smes.aspx>.
7. Акимова Н. С., Асває Азадєн. Международная конвергенция стандартов бухгалтерского учета: проблемы и перспективы. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління : електронне наукове фахове видання*. 2018. № 4 (15). С. 394–402. URL : [www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/).

### References:

1. Barth, M., Landsman, W. R. & Lang, M. H. (2008). International Accounting Standards and Accounting Quality. *Journal of Accounting Research*, 3 (46), 467–498.



2. League: Law (2017). *Khto ta yak stvoryuye mizhnarodni standarty* [Who and how creates international standards]. Available at : <https://ips.ligazakon.net/document/reader/BZ010524>.

3. Kyrylyeva, L. O., Shekhovtsova, D. D. (2019). *Suchasna kontsepsiya rehulyatoriv z orhanizatsiyi bukhhalterskoho obliku* [Modern concept of regulators in the organization of accounting]. *Biznes Inform.* 3, 270–275.

4. Ostapiuk, N. (2019). *Standarty MSFZ* [IFRS standards]. *Uteka: an electronic publication for managers and accountants*. Available at : <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-nalogi-i-otchetnost-10-standarty-msfo>.

5. The IFRS Foundation (2019). Who uses IFRS Standards? Switzerland. Available at : <http://www.ifrs.org/use-around-the-world/use-of-ifrs-standards-by-jurisdiction/switzerland>.

6. International Accounting Standards Board (IASB) (2009). International Financial Reporting Standards (IFRS) for Small and Medium-Sized Entities (SME). URL: <http://www.ifrs.org/ifrs-for-smes/Pages/ifrs-for-smes.aspx>.

7. Akymova, N. S., Asvae, Azaden. (2018). *Mezhdunarodnaya konverhentsiya standartov bukhhalterskoho ucheta: problemy y perspektivy* [International convergence of accounting standards: problems and prospects]. *Skhidna Yevropa: ekon., biznes ta uprav.*, 4 (15), 394–402.

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

**Антошкіна Лідія Іванівна**, ректорка Бердянського університету менеджменту і бізнесу, доктор економічних наук, професорка.

71118, Запорізька обл., м. Бердянськ, вул. Свободи, 117-А.

Наукові інтереси: економіка вищої освіти, стратегічне управління підприємством.

**Антошкін Вадим Костянтинович**, доцент кафедри економіки і фінансів Бердянського університету менеджменту і бізнесу, кандидат економічних наук, доцент.

71118, Запорізька обл., м. Бердянськ, вул. Свободи, 117-А.

Наукові інтереси: соціально-економічна безпека України.

**Біляєв Сергій Сергійович**, старший викладач кафедри економіки та готельно-ресторанного бізнесу Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, кандидат економічних наук, доцент.

72319, Запорізька обл., м. Мелітополь, вул. Гетьманська, 20.

Наукові інтереси: світова економіка, економіка зарубіжних країн, логістика, управління проєктами.

**Бритвєнко Анастасія Сергіївна**, доцентка кафедри економіки і фінансів Бердянського університету менеджменту і бізнесу, кандидатка економічних наук, доцентка.

71118, Запорізька обл., м. Бердянськ, вул. Свободи, 117-А.

Наукові інтереси: економіка та управління аграрних та переробних підприємств.

**Верховод Ірина Сергіївна**, доцентка кафедри економіки та готельно-ресторанного бізнесу Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, кандидатка економічних наук.

72318, Запорізька обл., м. Мелітополь, бул. 30-річчя Перемоги, буд. 1, кв. 66.

Наукові інтереси: економіка праці, соціальна економіка і політика.

**Воровська Лілія Анатоліївна**, начальниця відділу тендерних закупівель виконавчого комітету Бердянської міської ради.

71112, Запорізька обл., м. Бердянськ, пл. Єдності, 2

Наукові інтереси: особливості становлення та розвитку системи публічних закупівель.

**Горяча Оксана Любомирівна**, доцентка кафедри економіки і фінансів Бердянського університету менеджменту і бізнесу, кандидатка економічних наук, доцентка.

71118, Запорізька обл., м. Бердянськ, вул. Свободи, 117-А.

Наукові інтереси: інвестиційна діяльність підприємств України.

**Гурбик Юрій Юрійович**, старший викладач кафедри економіки та готельно-ресторанного бізнесу Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, кандидат наук з державного управління, доцент.

72319, Запорізька обл., м. Мелітополь, вул. Гетьманська, 20.

Наукові інтереси: антикризове управління підприємством, державне регулювання рекреаційно-туристичної сфери, маркетингова діяльність підприємства.

**Кірова Людмила Леонідівна**, доцентка кафедри економіки і фінансів Бердянського університету менеджменту і бізнесу, кандидатка економічних наук, доцентка.

71118, Запорізька обл., м. Бердянськ, вул. Свободи, 117-А.

Наукові інтереси: проблеми формування та розвитку сільськогосподарської кооперації.

**Колесник Наталія В'ячеславівна**, головна спеціалістка відділу тендерних закупівель виконавчого комітету Бердянської міської ради.

71112, Запорізька обл., м. Бердянськ, пл. Єдності, 2.

Наукові інтереси: особливості становлення та розвитку системи публічних закупівель.

**Леушина Олена Анатоліївна**, доцентка кафедри економіки та готельно-ресторанного бізнесу Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького.

Наукові інтереси: економічна теорія, державне регулювання економіки, бюджетна система.

**Марченко Оксана Анатоліївна**, доктор економічних наук, доцентка, завідувачка кафедри економіки та готельно-ресторанного бізнесу Меліто-

польського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, професорка.

72319, Запорізька обл., м. Мелітополь, вул. Гетьманська, 20

Наукові інтереси: економіка туристичної сфери

**Мац Тетяна Павлівна**, доцентка кафедри бухгалтерського обліку і економічного контролю Полтавської державної аграрної академії, кандидатка економічних наук, доцентка.

36003, Україна, г. Полтава, ул. Сковороди 1/3.

Наукові інтереси: міжнародний та національний бухгалтерський облік.

**Міхов Леонід Іванович**, професор кафедри економіки і фінансів Бердянського університету менеджменту і бізнесу, кандидат економічних наук, доцент.

71118, Запорізька обл., м. Бердянськ, вул. Свободи, 117-А.

Наукові інтереси: удосконалення матеріального стимулювання робітників у сільському господарстві.

**Пилипенко Катерина Анатоліївна**, доцентка кафедри організації обліку та аудиту Полтавської державної аграрної академії, доктор економічних наук, доцентка.

36000, м. Полтава, вул. Сковороди, 1/3.

Наукові інтереси: міжнародний та національний бухгалтерський облік.

**Пономаренко Оксана Григорівна**, доцентка кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю Полтавського державного аграрного університету, кандидатка економічних наук, доцентка.

36003, м. Полтава, вул. Сковороди 1/3, деканат факультету.

Наукові інтереси: обліково-аналітичне забезпечення та контроль відтворення ресурсного потенціалу в глобальній економіці.

**Постол Анатолій Анатолійович**, доцент кафедри економіки та готельно-ресторанного бізнесу Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького.

72319, Запорізька обл., м. Мелітополь, вул. Гетьманська, 20.

Наукові інтереси: розвиток підприємств сфери туризму та готельно-ресторанного бізнесу.

**Прус Людмила Романівна**, завідувачка відділу дослідження митних зобов'язань Науково-дослідного центру митної справи Науково-дослідного інституту фіскальної політики, Університету державної фіскальної служби України, кандидатка економічних наук, доцентка.

29007, м. Хмельницький, вул. Прибузька, 36, кв. 163.

Наукові інтереси: митна справа, державне управління фінансами.

**Романюк Ірина Анатоліївна**, асистентка кафедри економіки та маркетингу Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка, кандидатка економічних наук.

61000, м. Харків, просп. Московський, 45.

Наукові інтереси: сільське господарство, інтенсивний розвиток, туристичний ринок.

**Рунчева Наталя Вікторівна**, проректорка з науково-педагогічної та наукової роботи Бердянського університету менеджменту і бізнесу, доктор економічних наук, доцентка.

71118, Запорізька обл., м. Бердянськ, вул. Свободи, 117-А.

Наукові інтереси: економіка аграрної сфери України.

**Сільченко Ірина Анатоліївна**, старша викладачка кафедри економіки і фінансів Бердянського університету менеджменту і бізнесу.

71118, Запорізька обл., м. Бердянськ, вул. Свободи, 117-А.

Наукові інтереси: економіка й організація інноваційної діяльності підприємства.

**Столяров Василь Федосійович**, завідувачка кафедри менеджменту Бердянського університету менеджменту і бізнесу, доктор економічних наук, професор.

71118, Запорізька обл., м. Бердянськ, вул. Свободи, 117-А.

Наукові інтереси: менеджмент і фінансовий механізм сталого розвитку.

**Столярова Вікторія Василівна**, провідна наукова співробітниця ПП «Інститут фізичної економіки ім. С. А. Подолинського», доктор філософії в галузі економіки.

02068, м. Київ, вул. Драгоманова, буд. 23-Б, кв. 122.

Наукові інтереси: фінансове забезпечення людського розвитку.

**Трикоз Ірина Володимирівна**, старша викладачка кафедри менеджменту Бердянського університету менеджменту і бізнесу.

71118, Запорізька обл., м. Бердянськ, вул. Свободи, 117-А.

Наукові інтереси: стратегія інноваційного розвитку ринку медичних послуг, інтелектуальний капітал.

**Фролова Галина Іванівна**, доцентка кафедри менеджменту Бердянського університету менеджменту і бізнесу, кандидатка економічних наук, доцентка.

71118, Запорізька обл., м. Бердянськ, вул. Свободи, 117-А.

Наукові інтереси: інноваційно-інвестиційні фактори розвитку регіону.



БЕРДЯНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І БІЗНЕСУ

*Наукове видання*

**ВІСНИК  
БЕРДЯНСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
МЕНЕДЖМЕНТУ І БІЗНЕСУ**

**№ 2(48)'2020**

*Науковий економічний журнал*

*Українською, російською та англійською мовами*

Технічний редактор *Д. В. Акіндєєв*

Адреса редакції:

Україна, 71118, м. Бердянськ, вул. Свободи, 117-А  
Тел. 8 (06153) 6-48-54

Підписано до друку 07.12.2020 р.

Формат 60x84/8. Папір офсетний.

Гарнітура «Newton С». Друк — лазерний.

Ум. друк. арк. 15,46. Обл.-вид. арк. 15,11.

Наклад 150 прим. Зам. № 102.

---

Друк ТОВ «УСПІХ ПРИНТ»

69035, Запорізька обл., м. Запоріжжя,  
пр-т Соборний/вул. Південноукраїнська,  
дом 161/7, оф. 12