

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

# ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

*Електронний науково-практичний журнал*

**Випуск 53**



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2021

## Головний редактор:

**Шапошников Костянтин Сергійович** – доктор економічних наук, професор, ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій» (Одеса, Україна).

## Члени редакційної колегії:

**Борщ Вікторія Ігорівна** – доктор економічних наук, доцент, Одеський національний медичний університет (Одеса, Україна).

**Вербівська Людмила Василівна** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Гавкалова Наталія Леонідівна** – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Харків, Україна).

**Дименко Руслан Анатолійович** – доктор економічних наук, доцент, ДВНЗ Університет банківської справи (Львів, Україна).

**Дука Анастасія Петрівна** – доктор економічних наук, професор, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

**Жаворонок Артур Віталійович** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Коваль Віктор Васильович** – доктор економічних наук, професор, Південний науковий центр НАН України та МОН України (Одеса, Україна).

**Кудлаєва Наталія Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Лопашук Інна Афанасіївна** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Маргасова Вікторія Геннадіївна** – доктор економічних наук, професор, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

**Марич Максим Григорович** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Морозова (Селіверстова) Людмила Сергіївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний торговельно-економічний університет (Київ, Україна).

**Пономаренко Тетяна Вадимівна** – доктор економічних наук, професор, Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Бугая (Київ, Україна).

**Прохорчук Світлана Володимирівна** – кандидат економічних наук, професор, Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права» (Херсон, Україна).

**Роговий Андрій Віталійович** – доктор економічних наук, професор, Навчально-науковий інститут бізнесу, природокористування і туризму, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

**Стеблянка Ірина Олегівна** – доктор економічних наук, професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна).

**Федишин Майя Пилипівна** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Цвірко Олена Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій» (Одеса, Україна).

**Велькі Януш** – доктор економічних наук, професор, Університет «Опольська політехніка» (Ополе, Польща).

**Гросу Вероніка** – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Дзієканські Павел** – доктор економічних наук, професор, Університет імені Яна Кохановського (Кельце, Польща).

**Космулес Крістіна Габрієла** – кандидат економічних наук, асистент професора, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Міхальчук Камелія-Каталіна** – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Пілелієне Ліна** – доктор економіки, професор маркетингу, Університет Вітаутаса Великого (Каунас, Литва).

**Ситнік Інесса Василівна** – доктор економічних наук, професор, Університет «Політехніка Опольська» (Ополе, Польща).

**Соколюк Маріан** – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Хлачук Елена** – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Чоботару Маріус-Сорін** – кандидат економічних наук, лектор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Електронна сторінка видання – [www.market-infr.od.ua](http://www.market-infr.od.ua)

Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»  
включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук  
(Категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 28 грудня 2019 року № 1643 (Додаток 4)

*Галузь науки: економічні.*

*Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;*

*072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;*

*076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 241 – Готельно-ресторанна справа;*

*242 – Туризм; 292 – Міжнародні економічні відносини.*

**Затверджено до поширення через мережу Internet відповідно до рішення вченої ради  
Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій  
(від 29 березня 2021 року протокол № 3)**

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою  
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

## РОЗДІЛ 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

### АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

### ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE IN LOGISTIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES

УДК УДК 338.012

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-1>

**Дяченко О.Ф.**

к.пед.н.,  
доцент кафедри математичних методів  
та системного аналізу  
Маріупольський державний університет

**Кириченко О.М.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки праці  
та менеджменту  
Національний університет  
харчових технологій

**Попова Ю.М.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри бізнес-логістики  
та транспортних технологій  
Державний університет  
інфраструктури та технологій

**Diachenko Oksana**

Mariupol State University

**Kyrychenko Olga**

National University of Food technologies

**Popova Yulia**

State University  
of Infrastructure and Technologies

*У статті визначено необхідність зміни існуючої системи управління підприємствами. Установлено, що посилення конкурентних відносин на ринку логістичних послуг потребує нових підходів до управління логістичною діяльністю. Досліджено сучасні тенденції розвитку логістичної діяльності в провідних країнах світу. Використовуючи дані індексу ефективності логістики, оцінено результативність логістичного управління в різних країнах. Зазначено, що в 2014–2018 рр. лідером виступала Німеччина. Визначено основні принципи управління логістичною діяльністю. При цьому особливу увагу зосереджено на запровадженні найсучасніших інформаційних технологій та інфраструктурних інновацій. На основі опрацювання закордонного досвіду управління логістичною діяльністю компаній визначено практики, які представляють інтерес для подальшої адаптації на вітчизняних підприємствах.*

**Ключові слова:** логістична діяльність, підприємство, управління, конкурентоспроможність, зарубіжний досвід, ефективність, розвиток.

*В статье определена необходимость измененной существующей системы управления предприятиями. Установлено, что усиление конкурентных отношений на рынке логистических услуг требует новых подходов к управлению логистической деятельностью. Исследованы современные тенденции развития логистической деятельности ведущих стран мира. Используя данные индекса эффективности логистики, оценена результативность логистического управления в разных странах. Отмечено, что на протяжении 2014–2018 гг. лидером являлась Германия. Определены основные принципы управления логистической деятельностью. При этом особое внимание акцентируется на использовании современных информационных технологий и инфраструктурных инноваций. На основе анализа зарубежного опыта управления логистической деятельностью компаний определены практики, представляющие интерес для дальнейшей адаптации на отечественных предприятиях.*

**Ключевые слова:** логистическая деятельность, предприятие, управление, конкурентоспособность, зарубежный опыт, эффективность, развитие.

*The article identifies the need for changing the existing system of enterprises management. It has been established that intensification of competitive relations in the market of logistics services requires new approaches to logistic management. Modern tendencies to development of logistic activity of the leading countries of the world have been investigated. Using the data of the logistic efficiency index, the effectiveness of logistic management in different countries has been evaluated. The following indicators are taken into account: customs; infrastructure; international transportation; quality of logistics and competence; possibility of tracking cargoes; timeliness. It is noted that during 2014–2018 Germany was the leader. Sweden was in the second place (according to the results of 2018). Belgium took the third place. There have been no significant changes in the top ten countries in logistics efficiency index for the past five years. Founded on the analysis of world groundwork, the basic principles of logistic management have been determined. At the same time, special attention is paid to the introduction of the latest information technologies and infrastructural innovations. The study of the experience of the countries included in the top ten according to the logistics efficiency index revealed the tendency to increase the range in the segment of logistic services, improve their technological quality and focus on their complexity. Based on the study of foreign experience in logistic management of companies, practices that are of interest for further adaptation in domestic enterprises have been identified. Namely: automation of business processes in related chains; application of managerial decision-making system based on continuous planning; increase in the range in the segment of logistic services, improvement of their technological quality and emphasis on their complexity; introduction of modern digital technologies; development of logistic infrastructure; introduction of modern quality control systems; development of transport and logistics centers.*

**Key words:** logistic management, enterprise, control, competitiveness, foreign experience, efficiency, development.

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси, які спостерігаються у національній економіці, спричинили зміни в усіх її сферах та вплинули на систему управління підприємствами.

Посилення конкурентних відносин у більшості галузей національної економіки потребує нових підходів до управління логістичною діяльністю підприємств, які ґрунтуються на запровадженні інноваційних технологій, підвищенні якості послуг тощо.

Зарубіжні науковці [1; 2], підкреслюючи зростаючу роль логістики в підвищенні ефективності бізнес-процесів сучасних підприємств, водночас звертають увагу на складність відповідних управлінських механізмів.

Як свідчать результати досліджень, у процесі логістичної діяльності вітчизняні підприємства стикаються з певними проблемами, які заважають оптимізації, перешкоджають ефективній роботі та знижують конкурентоспроможність. А саме:

значний ступінь зносу основних фондів; нерозвиненість логістичної інфраструктури; проблеми у сфері організації та управління перевезеннями; низький рівень сервісного обслуговування та недостатність розвитку системи логістичних послуг (зокрема, транспортних і складських); невисокий рівень запровадження інформаційних технологій та інновацій. А за сучасних умов проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, які працюють на ринку логістичних послуг, лише загострюється.

Зазначимо, що світовий ринок логістичних послуг постійно розвивається, розширюючи асортимент та підвищуючи критерії конкурентоспроможності, що спонукає розвинуті країни запроваджувати новітні управлінські підходи.

Сучасні процеси глобалізації та європейський вектор інтеграції транспортно-логістичної системи України актуалізують питання дослідження досвіду провідних компаній, імплементація якого сприятиме підвищенню ефективності управління логістичною діяльністю вітчизняних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми функціонування логістичних систем достатньо широко розглядаються у працях зарубіжних учених: Д.Дж. Бауерсокса, Д.Дж. Клосса [1], Р. Брейлі [2]. Окрім того, питанням розвитку логістики в різних країнах світу присвячено дослідження міжнародних організацій, серед яких – Всесвітній економічний форум [3], Світовий банк [4] тощо.

Дослідженню аспектів розвитку теорії логістичного управління, аналізу проблем управління логістичними процесами на підприємствах приділено увагу в наукових працях Є. Крикавського [5], М. Окландера [6], М. Поста [7], О. Сумця [8], Н. Чухрай [9] та ін.

Однак, ураховуючи динамічність ринкової ситуації, питання дослідження світового досвіду управління логістичною діяльністю компаній потребує додаткової уваги, що дасть змогу сформувати актуальні напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз зарубіжного досвіду управління логістичною діяльністю підприємств, імплементація якого сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних компаній, які працюють на ринку логістичних послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність логістичного управління в різних країнах дає змогу оцінити Індекс ефективності логістики (Logistics Performance Index – LPI), який є комплексним показником оцінки та раз на два роки оприлюднюється Світовим банком.

Ураховуючи складність та багатоаспектність логістичної діяльності, LPI узагальнює дані щодо ефективності логістики за такими основними компонентами (субіндексами):

- митниця (Customs): ефективність митного та прикордонного управління;
- інфраструктура (Infrastructure): якість торгівлі та транспортної інфраструктури;
- міжнародні перевезення (International shipments): простота організації доставки за конкурентною ціною;
- якість логістики та компетентність (Logistics quality and competence): компетентність та якість логістичних послуг;
- можливість відстеження вантажів (Tracking and tracing);
- своєчасність (Timeliness): своєчасність відправлення до пункту призначення [4].

Дослідження рейтингу країн за індексом ефективності логістики протягом 2014–2018 рр. (табл. 1) дало змогу зазначити, що світовим лідером виступає Німеччина. На другому місці – Швеція, на третьому – Бельгія (за даними 2018 р.). Суттєвих змін у складі першої десятки країн за останні п'ять років не відбулося.

Більш детальне дослідження дало змогу констатувати, що Німеччина тримає першість за половиною субіндексів, поступаючись можливістю відстеження вантажів, рівнем організації міжнародних перевезень та своєчасністю поставок (табл. 2).

Таблиця 1

**Рейтинг країн світу за індексом ефективності логістики у 2014–2018 рр.**

2014			2016			2018		
Місце	Країна	LPI	Місце	Країна	LPI	Місце	Країна	LPI
1	Німеччина	4,12	1	Німеччина	4,23	1	Німеччина	4,20
2	Нідерланди	4,05	2	Люксембург	4,22	2	Швеція	4,05
3	Бельгія	4,04	3	Швеція	4,20	3	Бельгія	4,04
4	Великобританія	4,01	4	Нідерланди	4,19	4	Австрія	4,03
5	Сінгапур	4,00	5	Сінгапур	4,14	5	Японія	4,03
6	Швеція	3,96	6	Бельгія	4,11	6	Нідерланди	4,02
7	Норвегія	3,96	7	Австрія	4,10	7	Сінгапур	4,00
8	Люксембург	3,95	8	Великобританія	4,07	8	Данія	4,00
9	США	3,92	9	Гонконг	4,07	9	Великобританія	3,99
10	Японія	3,91	10	США	3,99	10	Фінляндія	3,97

Джерело: побудовано за даними [4]

Дослідження досвіду країн, які входять до першої десятки за індексом ефективності логістики, дає змогу констатувати наявність тенденцій до збільшення асортименту в сегменті логістичних послуг, підвищення їх технологічної якості та акцентуванні на їх комплексності.

Безумовно, метою будь-якого підприємства, яке працює на ринку логістичних послуг, є найбільш повне задоволення потреб клієнтів на основі ефективного управління, що вимагає системного вирішення проблем, які спричинено впливом внутрішніх та зовнішніх чинників.

При цьому управління логістичною діяльністю ґрунтується на певних принципах. Серед основних із них: системність і комплексність, що передбачає взаємодію та узгодження етапів бізнес-процесів задля оптимізації логістичної системи; узгодження критеріїв оцінки ефективності функціонування окремих ланок логістичного ланцюга на мікро- і макрологістичному рівнях; організація обліку

витрат, пов'язаних з управлінням матеріальними й супутніми інформаційними, фінансовими та сервісними потоками вздовж усього логістичного ланцюга [5; 6; 10]. Особлива увага приділяється запровадженню найсучасніших інформаційних технологій, інфраструктурних інновацій та питаням зменшення екологічного навантаження.

Європейські практики доводять, що залежно від кількості логістичних функцій, а також рівня доступу до міжнародних та регіональних ринків збуту виокремлюються певні групи логістичних операторів (табл. 3).

Слід констатувати, що більшість підприємств, які працюють на ринку логістичних послуг, намагаючись максимально розширити асортимент своїх послуг, використовує аутсорсинг. Тобто з метою організації ланцюга поставок товарів залучають кваліфікованих логістичні операторів, що дає змогу зосередитися на виконанні основних функцій та оптимізувати логістичні витрати компанії.

Таблиця 2

**Показники субіндексів LPI (за даними 2018 р.)**

Країна	Митниця		Інфраструктура		Міжнародні перевезення		Якість логістики та компетентність		Відстеження вантажів		Своєчасність відправлення	
	ЗП*	М**	ЗП	М	ЗП	М	ЗП	М	ЗП	М	ЗП	М
Німеччина	4,09	1	4,37	1	3,86	4	4,31	1	4,24	2	4,39	3
Швеція	4,05	2	4,24	3	3,92	2	3,98	10	3,88	17	4,28	7
Бельгія	3,66	14	3,98	14	3,99	1	4,13	2	4,05	9	4,41	1
Австрія	3,71	12	4,18	5	3,88	3	4,08	6	4,09	7	4,25	12
Японія	3,99	3	4,25	2	3,59	14	4,09	4	4,05	10	4,25	10
Нідерланди	3,92	5	4,21	4	3,68	11	4,09	5	4,02	11	4,25	11
Сінгапур	3,89	6	4,06	6	3,58	15	4,10	3	4,08	8	4,32	6
Данія	3,92	4	3,96	17	3,53	19	4,01	9	4,18	3	4,41	2
Великобританія	3,77	11	4,03	8	3,67	13	4,05	7	4,11	4	4,33	5
Фінляндія	3,82	8	4,00	11	3,56	16	3,89	15	4,32	1	4,28	8

\*значення показника субіндексу

\*\*місце в рейтингу

Джерело: побудовано за даними [4]

Таблиця 3

**Групи логістичних операторів**

Тип оператора	Характеристика
1PL (First Party Logistics)	Автономна логістика, що передбачає повністю самостійне здійснення логістичних процесів
2PL (Second Party Logistics)	Підприємство залучає перевізників та орендує склади, але управління ланцюгом поставок здійснює самостійно
3PL (Third Party Logistics)	Доповнення стандартного переліку послуг нестандартними. Підприємство здійснює перевезення товару, за потреби – контроль проходження митниці, зберігання та фасування вантажів, розподіл. Можливе використання субпідрядників
4PL (Fourth Party Logistics)	Інтеграція усіх компаній, залучених у ланцюг постачань. Процеси організації, планування, контролю логістичних процесів здійснюється одним постачальником послуг
5PL (Fifth Party Logistics)	Управління всіма складниками єдиного ланцюга поставок здійснюється за допомогою електронних засобів інформації, включаючи стратегічне планування та розвиток усіх необхідних логістичних систем та процесів, а також адміністративне та інформаційне забезпечення їх виконання

Джерело: сформовано за даними [11; 12]

Експерти звертають увагу, що сумарний обсяг світового ринку 4PL-логістики становить понад 200 млрд дол. Окремі 4PL-аутсорсери переходять до 5PL-логістики, здійснюючи управління усіма елементами єдиного ланцюга постачання вантажів за допомогою Internet [12].

Зазначимо, що розширити комплекс основних і супутніх послуг дають змогу міжнародні мультимодальні логістичні центри, які створюються в багатьох країнах (Франція, Італія, Німеччина). За даними Європейської логістичної асоціації (ELA) [13], їх використання в ланцюгах поставок дає змогу економити 12–15% вартості традиційної доставки.

При цьому слід указати, що в низці країн (Італії, Німеччині) вони створюються за активної участі держави як на стадії планування, так і під час реалізації проєктів розвитку.

Певний інтерес для вітчизняних підприємств, які працюють на ринку логістичних послуг, представляє автоматизація бізнес-процесів за пов'язаними ланцюгами (управління постачанням, збутом, фінансами, інвестиційною діяльністю), що завдяки синергетичному ефекту дає змогу пропонувати комплексні управлінські рішення, спрямовані на оптимальне використання потенціалу підприємства.

На доцільність системної інтеграції логістичних операцій звертають увагу у своїх працях і Д. Бауерсокс та Д. Клосс, стверджуючи, що ефективність логістичної діяльності можливо забезпечити зведенням в єдину систему логістичної інфраструктури, інформаційного обміну, транспортування, управління запасами, складського господарства, оброблення вантажів та пакування. При цьому автори відзначають, що виконання цих функцій повинно оцінюватися з огляду на такі оперативні цілі, як швидкість реакції, мінімальна невизначеність, мінімальний обсяг запасів, укрупнення вантажоперевезень, якість та підтримка життєвого циклу [2].

Для забезпечення синергії та підвищення ефективності управління логістичною діяльністю провідними компаніями світу вдосконалюються існуючі та запроваджуються сучасні методи отримання, передачі, обробки та використання інформації. Серед основних із них слід відзначити такі системи: SCM (Supply Chain Management) – задля взаємодії з постачальниками; CRM (Customer Relationships Management), яка здатна забезпечити взаємодію із замовниками (споживачами); ERP (Enterprise Resources Planning) – із метою управління ресурсами; PLM (Product Lifecycle Management) та PDM (Product Data Management) – із метою управління продукцією (контроль, зберігання та надання необхідної інформації).

Зазначимо, що використання сучасних цифрових технологій є характерною особливістю

розвитку світових лідерів логістичних послуг. Саме цифровізація, яка охоплює всі аспекти логістичної діяльності, дає змогу підвищити ефективність управління та досягти значних конкурентних переваг. Серед основних успішних практик, які представляють інтерес для вітчизняних компаній, слід виокремити такі:

– використання роботизованих і дистанційно керованих вантажно-розвантажувальних систем, здатних забезпечити автоматизацію, наприклад, контейнерних терміналів. Такі технології запроваджено у міжнародному контейнерному терміналі «Вікторія» (порт Мельбурн, Австралія), терміналі «Нью Цяньвань» (порт Циндао, Китай) та «Альтенвердер» (Гамбург, Німеччина) та ін.);

– використання Інтернету речей та технології блокчейн, що дає змогу сформувати ефективну систему комунікацій між учасниками, підвищити рівень сервісу та здійснювати управління логістичними процесами впродовж усього ланцюга, оптимізувати час та витрати на оформлення та доставку вантажів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Посилення конкурентних відносин у більшості галузей національної економіки потребує нових підходів до управління логістичною діяльністю підприємств.

Світовий ринок логістичних послуг постійно розвивається, створюючи нові її види та підвищуючи критерії конкурентоспроможності. Провідні компанії мають успішний досвід запровадження сучасних підходів, які представляють інтерес для подальшої адаптації на вітчизняних підприємствах та сприятимуть підвищенню ефективності управління логістичною діяльністю, а саме: автоматизація бізнес-процесів за пов'язаними ланцюгами; застосування системи прийняття управлінських рішень на основі безперервного планування; збільшення асортименту в сегменті логістичних послуг, підвищення їх технологічної якості та акцент на їх комплексності; запровадження сучасних цифрових технологій; розвиток логістичної інфраструктури; запровадження сучасних систем управління якістю; розвиток транспортно-логістичних центрів.

Однак практична реалізація таких ініціатив потребує формування відповідних планів та програм із визначенням джерел фінансування, а також створення умов для активізації інвестиційної діяльності, що становить перспективу подальших досліджень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бауерсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок / пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. 640 с.
2. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 1997. 1120 с.

3. The Global Competitiveness Report 2019. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019> (дата звернення: 19.01.2021).

4. The World Bank. LPI Report. URL: <https://lpi.worldbank.org/> (дата звернення: 19.01.2021).

5. Крикавський Є.В., Похильченко О.А. Ефективність і результативність в управлінні ланцюгами поставок. *Логістика: проблеми і рішення*. 2017. № 1. С. 16–21.

6. Окландер М.А., Яшкін Д.С. Кількісні методи оцінювання логістичних ризиків. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 76–78.

7. Постан М.Я., Столяров Г.П. Исследование источников эффективности транспортно-логистических кластеров и путей их реализации. *Восточно-европейский журнал передовых технологий*. 2015. № 3(3). С. 43–51.

8. Сумець О.М. Методика оцінки ефективності функціонування складу в транспортно-логістичній підсистемі логістичного утворення. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2012. Вип. 123. С. 271–281.

9. Чухрай Н.І., Матвій С.І. Перепроекування логістичних бізнес-процесів у ланцюгах поставок. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Логістика*. 2014. № 811. С. 403–413.

10. Чуприна О.О., Казанська О.О. Інформаційні логістичні системи в забезпеченні ефективного управління складськими операціями. *Університетські наукові записки*. 2007. № 1(21). С. 289–293.

11. Чучка І.М. Сучасні основні форми транспортно-логістичних послуг в Європі. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С. 7–10.

12. Компанієць В.В., Полякова О.М., Шраменко О.В. Світові тренди сучасного транспортно-логістичного сервісу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 22–32.

13. European Logistics Association. URL: <https://www.elalog.eu> (дата звернення: 15.01.2021).

#### REFERENCES:

1. Bauersoks D.Dzh., Kloss D.Dzh. (2005) *Logistika. Integrirovannaya tsep postavok* [Logistics. Integrated supply chain]. Moscow: Olimp-Biznes. (in Russian)

2. Breyli R., Mayers S. (1997) *Printsipy korporativnykh finansov* [Principles of corporate finance]. Moscow: Olimp-Biznes. (in Russian)

3. World Economic Forum (2019) The Global Competitiveness Report 2019. Available at: <https://www.wefo->

[rum.org/reports/global-competitiveness-report-2019](https://www.wefo-). (accessed 19 January 2021).

4. The World Bank (2019) LPI Report. Available at: <https://lpi.worldbank.org/> (accessed 19 January 2021).

5. Krykavskiy Ye.V., Pokhylchenko O.A. (2017) *Efektivnist i rezultativnist v upravlinni lantsiuhamy postavok* [Efficiency and efficiency in the management of supply lines]. *Lohistyka problemy i rishennia*, no. 1, pp. 16–21.

6. Oklander M.A., Yashkin D.S. (2017) *Kilkisni metody otsiniuvannya lohistychnykh ryzykiv* [Quantitative methods of logistics risk assessment]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho Humanitarnoho Universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, vol. 24, pp. 76–78.

7. Postan M.Ya., Stolyarov G.P. (2015) *Issledovanie istochnikov effektivnosti transportno-logisticheskikh klasterov i putey ih realizatsii* [Research of sources of efficiency of transport and logistics clusters and ways of their realization]. *Vostochno – evropeyskiy zhurnal peredovykh tekhnologiy*, no. 3(3), pp. 43–51.

8. Sumets O.M. (2012) *Metodyka otsinky efektyvnosti funktsionuvannya skladu v transportno-lohistrychnii pid-systemi lohistrychnoho utvorennia* [Methods for assessing the effectiveness of the operation of the warehouse in the transport and logistics subsystem of logistics education]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, vol. 123, pp. 271–281.

9. Chukhrai N.I., Matvii S.I. (2014) *Pereproektuvannya lohistrychnykh biznes-protsesiv u lantsiuhakh postavok* [Redesign of logistics business processes in supply chains]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika"*. *Lohistyka*, no. 811, pp. 403–413.

10. Chupryna O.O., Kazanska O.O. (2007) *Informatsiini lohistrychni systemy v zabezpechenni efektyvnoho upravlinnia skladskymy operatsiiamy* [Information logistics systems in ensuring effective management of warehousing operations]. *Universytetski naukovy zapysky*, no. 1(21), pp. 289–293.

11. Chuchka I.M. (2016) *Suchasni osnovni formy transportno-lohistrychnykh posluh v Yevropi* [Modern basic forms of transport and logistics services in Europe]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 2, pp. 7–10.

12. Kompaniets V.V., Poliakova O.M., Shramenko O.V. (2020) *Svitovi trendy suchasnoho transportno-lohistrychnoho servisu* [Global trends of modern transportation and logistics service]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 70–71, pp. 22–32.

13. European Logistics Association. Available at: <https://www.elalog.eu> (accessed 15 January 2021).

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

## РИНКОВИЙ ОБІГ ЗЕМЛІ: ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

## THE MARKET TURNOVER OF LAND: PROBLEMS AND SOLUTIONS

УДК 332.3:631

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-2>**Годнюк І.В.**

к.е.н., доцент,  
викладач кафедри  
обліку і оподаткування  
Подільський спеціальний  
навчально-реабілітаційний  
соціально-економічний коледж

**Кушнір Л.А.**

к.е.н., доцент,  
викладач кафедри  
обліку і оподаткування  
Подільський спеціальний  
навчально-реабілітаційний  
соціально-економічний коледж

**Godniuk Irina**

Podilsky Special Education  
and Rehabilitation Socio-Economic College

**Kushnir Ljudmyla**

Podilsky Special Education  
and Rehabilitation Socio-Economic College

У статті обґрунтовано необхідність комплексного законодавчого, організаційного і фінансового забезпечення ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення як важливого чинника конкурентного розвитку аграрного сектору України. У дослідженні визначено, що розвиток земельної реформи не призведе до ринку землі та залучення інвестицій в економіку країни. Доведено необхідність перегляду методик із визначення оцінок нормативної вартості землі. Установлено, що головним покупцем землі має бути держава. Визначено, що всі трансакції із землею повинні здійснюватися з урахуванням усіх особливостей у максимально прозорому режимі й знаходитися під постійним контролем держави в особі Земельного державного банку. Результати дослідження можуть бути використані під час опрацювання законодавчих актів щодо ринку землі, регулювання ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення, поглиблення наукових досліджень та у практичній діяльності органів влади і суб'єктів аграрного підприємництва.

**Ключові слова:** земля, земельні ресурси, ринкові земельні відносини, земельна реформа, аграрний сектор економіки, оренда землі, грошова оцінка.

В статті обоснована необхідність комплексного законодавчого, органи-

заційного і фінансового забезпечення ринкового оборота земель сільськогосподарського призначення як важливого фактора конкурентного розвитку аграрного комплексу України. В дослідженні определено, что развитие земельной реформы не приведет к рынку земли и привлечению инвестиций в экономику страны. Обоснована необходимость пересмотра методик по определению оценок нормативной стоимости земли. Установлено, что главным покупателем земли должно быть государство. Определено, что все сделки с землей должны осуществляться с учетом всех особенностей в максимально прозрачном режиме и находиться под постоянным контролем государства в лице Земельного государственного банка. Результаты исследования могут быть использованы при разработке законодательных актов относительно рынка земли, регулирования рыночного оборота земель сельскохозяйственного назначения, углублении научных исследований и в практической деятельности органов власти и субъектов аграрного предпринимательства.

**Ключевые слова:** земля, земельные ресурсы, рыночные земельные отношения, земельная реформа, аграрный сектор экономики, аренда земли, денежная оценка.

*The purpose of the article is to substantiate the need for comprehensive legislative, organizational and financial support of the market circulation of agricultural lands, as an important factor in the competitive development of the agricultural complex of Ukraine. Research methodology. In the process of research were used: general and special methods of scientific knowledge – in the system of land relations; logical method – to determine socio-economic trends; systematic approach, observation, specification, analogy – to determine the procedure for assessing and market value of land resources and areas for improvement of land legislation. Results of the research. It is proved that the development of land reform would not lead to the land market and attract investment in the country's economy. The buyers of the land would actually be the tenant farmers, who will never give the highest price. The necessity of revision of methods for determining estimates of normative value of land is substantiated, development of the legislative basis for the control over the vicarious lands. In the process, it has been established that the main buyer of the land is a power as the most powerful owner and manager. The country will try to force the state policy and legislate the base can easily be done with a land asset that will trim the majestic incomes to the budget, and by themselves, will save the skin of the bulk of Ukraine. For all, only the will of the people and the *bazhanya* of *pratsyuvati* to the land are needed. For the sake of the transfer of the State Land Bank, the regulation of land management in Ukraine, the development of the national infrastructure of geospatial data, and the unified methodology of the normative penny assessment of lands were transferred. Elements of scientific novelty. A systematic substantiation of the ways of further development of land reform in Ukraine has been obtained. Practical significance. The results of the study can be used in the development of legislation on the land market, regulation of market turnover of agricultural land, deepening research, use in the educational process and in the practice of government agencies and agricultural enterprises.*

**Key words:** land, land resources, market land relations, land reform, agricultural sector of the economy, land lease, monetary valuation of land.

**Постановка проблеми.** Україну оцінюють як аграрну державу, яка має величезний потенціал – 60,3 млн га земель та 42,7 млн га – це сільськогосподарські угіддя. Ефективно використовуючи ще не зовсім оцінений величезний дар природи – унікальні сільськогосподарські земельні ресурси, наша країна просто зобов'язана стати безперечним лідером на міжнародному продовольчому ринку. Такий обґрунтований шанс суттєво посилюватиметься через виважене завершення земельної реформи як одного з базових складників

державної аграрної політики. Це також, можливо, останній шанс держави зберегти самобутнє українське село та землю у національній власності.

Сьогодні в Україні ще продовжуються дискусії щодо відкриття ринку землі; як держава повинна регулювати ринковий обіг земель сільськогосподарського призначення; як максимально ефективно й раціонально використати природні можливості українських чорноземів. Із цього приводу є дуже багато законодавчих ініціатив, залучаються до цієї роботи громадські організації, науковці,

підприємці, іноземні експерти, вивчається закордонний досвід. Але ще й дотепер не досягнуто переважного бачення в суспільстві, яким повинен бути ринок землі в Україні як безцінне національне багатство та важливий актив соціально-економічного розвитку держави [1].

Водночас селяни, передусім майже 7 млн власників земельних паїв, усе більше усвідомлюють необхідність запровадження ринку земель сільськогосподарського призначення, при цьому розуміючи й велику загрозу – ймовірність прийняття необґрунтованих, нелогічних, лобістських законодавчих рішень, які не враховуватимуть їхні інтереси, що призведе до втрати можливостей на постійній основі збільшувати особисті доходи та розвиток сільських територій [9].

Усе це зобов'язує науку до пошуку обґрунтованих пропозицій для органів державної влади у вирішенні проблеми земельної власності та обігу землі.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Значний внесок у дослідження розвитку земельних відносин зробили такі відомі вітчизняні вчені, як М.В. Гладій, Ю.Я. Лузан [1], В.М. Жук [2], Ю.О. Лупенко, О.В. Ходаківська [6], В.Я. Месель-Веселяк, М.М. Федоров [7], Л.Я. Новаковський, М.Д. Руденко, П.Т. Саблук [9], Г.І. Шарій [10] та ін.

Ними було обґрунтовано доцільність відкриття ринку землі, необхідність комплексного забезпечення розвитку земельної реформи, урахування необхідності використання перевірених найкращими світовими практиками ринкових механізмів регулювання земельних відносин для вирішення проблем соціально-економічного розвитку сільських територій, підвищення рівня продовольчої безпеки держави тощо. Напрацювання вітчизняних учених, використання найкращого світового досвіду дають можливість формувати необхідне законодавство, яке забезпечуватиме ефективний розвиток аграрної сфери. Проте розвиток земельної реформи вимагає додаткових обґрунтувань та напрацювання механізмів запровадження ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування необхідності комплексного законодавчого, організаційного і фінансового забезпечення обігу земель сільськогосподарського призначення як важливого чинника збереження національного багатства України.

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

З отриманням незалежності наша країна здійснила свою соціальну функцію: шляхом масштабної приватизації та паювання надала можливість отримати безкоштовно землю громадянам України. Згідно із Земельним кодексом України, набуття права на землю громадянами та юридичними особами здійснюється шляхом передачі

земельних ділянок у власність або надання їх у користування. Згідно з ч. 1 ст. 121 Земельного кодексу, громадяни України мають право на безоплатну передачу їм земельних ділянок із земель державної або комунальної власності у встановлених розмірах [3].

Отже, держава виконала свою обіцянку – «землю – селянам». Але справжніми господарями розпайованої землі після одержання державних актів селяни не стали. За мовчазної згоди власників розпочали діяльність орендарі-шулери, що почали торгувати чужою землею. Разом із тим боротьбу з чорним ринком землі підмінюють висновком: тіньовий ринок землі існуватиме, поки діятиме мораторій на продаж землі. Насправді причина заборони – відсутність в Україні інфраструктури для запровадження ринку купівлі та продажу сільськогосподарської землі.

Необхідність ринку землі та оцінки її вартості існує. Але питання в тому, як має працювати ринок і на кого. Чому земля, передана державою громадянам України безкоштовно, має бути продана іноземцям та іншим зацікавленим особам? Як від цього виграє економіка й наскільки підніметься добробут рядової людини?

Ухвалений наприкінці березня Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення» № 552-ІХ встановив вирішальну дату – 1 липня 2021 р., з якої має розпочатися новий етап земельних відносин, що передбачатиме включення сільськогосподарських земель в економічний обіг і надання мільйонам громадян, що є власниками пайових земельних ділянок, можливості розпоряджатися своїм майном [8].

Частина аграріїв активно виступають проти ринку сільськогосподарських земель, розуміючи, що він зробить доступ агробізнесу до землі як головного виробничого активу дорожчим. Безальтернативність такої звичної та необтяжливої оренди піде в минуле, а збереження сформованих за останні десятиріччя земельних масивів відтепер потребуватиме інвестування вагомої частини доходів у придбання оброблюваних земель у власність.

При цьому більшість аграріїв добре усвідомлює, що тимчасовий характер користування землею у сільському господарстві позбавляє галузь довгострокових інвестицій, що необхідні для розвитку виробництв із високою доданою вартістю (тваринництва, садівництва, виноградарства, овочівництва, переробки тощо), здійснення меліорації земель і проведення справжньої їх консолідації. Не секрет, що орендарі позбавлені економічної мотивації піклуватися про родючість ґрунтів у довгостроковій перспективі. Але й власник може використати землю в короткостроковій перспективі, не

підключись про сівозміни і з метою швидкого збагачення продати її [7].

Попри обіцяні владою інвестиції з відкриттям ринку землі цього не станеться. Із відкриттям ринку покупцями землі будуть фактично ті ж фермери, які обробляють ділянку землі та мають її в оренді у середньому на 15 років. Договір оренди означає, що інвестор купить землю і зможе користуватися нею тільки через 15 років. Тобто інвесторів не буде, а покупцями будуть фермери, які ніколи не дадуть найвищу ціну. Тому чим довше договір оренди, тим менше буде ціна цієї земельної ділянки. До того ж землю скуповуватимуть люди, які не мають жодного відношення до сільськогосподарства та розвитку сільської місцевості, де ці ділянки розташовані.

Європейський досвід розвинутих країн та США, що так нав'язує нам влада, не зовсім підходить нашій країні, тому що вони були в інших умовах і мали довгу історію. Обіг земель відбувався серед тих, хто мав безпосереднє відношення до землі: створював господарство, брав кредити, ризикував із метою розвитку бізнесу.

Через непослідовну і несистемну аграрну політику останнім часом почали прогресувати негативні тенденції, які блокують сільський розвиток, викривляють ринкові відносини, стримують вільну конкуренцію, поширюються монопольні прояви, високий рівень тіньових відносин та ін., що за останні роки призвело до суттєвого зниження рентабельності у сільському господарстві, обмежують можливості відтворення виробництва, знижують рівень споживання більшості видів продуктів харчування населенням України. Нераціонально змінюється структура виробництва, переважно формується експортоорієнтована аграрна економіка, відтермінується та переноситься на невизначений строк вирішення проблем внутрішнього продовольчого ринку тощо [1].

Монополії, які останнім часом усе більше пролизує аграрну сферу України, – це найнебезпечніше антиринкове явище. Зокрема, концентрація земель в одного власника до 10 тис га, що передбачено в новому законі [8], не використовуються в жодній країні Європейського Союзу (у них, як правило, практикується обмеження концентрації земель в одного власника від 50 до 500 га). Варто зазначити, що значна частина вже створених об'єднаних територіальних громад в Україні розташовується на територіях із меншими від запропонованих обмежень земель сільськогосподарського призначення в одного власника, що може призвести до непередбачуваних соціально-економічних наслідків.

Особливою проблемою є й те, що сьогодні простежується ігнорування визначення обґрунтованих методик фінансових оцінок ресурсу землі. Багатьма експертами українські землі

сільськогосподарського призначення сьогодні оцінюються в межах 50–60 млрд дол. США. Разом із тим дослідження науковців свідчать, що нині лише близько трьох відсотків земель сільськогосподарського призначення оцінені та поставлені на баланс підприємств, а це лише 150 млн дол. США з офіційної звітності господарюючих суб'єктів недержавної форми власності [2].

Видається цілком логічним, що середня нормативна вартість земель сільськогосподарського призначення повинна змінюватися адекватно темпам нарощування випуску сільськогосподарської продукції, яка прямо залежить від рівня ефективності використання земельних актів.

Але аналіз динаміки росту випуску продукції сільського господарства та нормативної вартості земель сільськогосподарського призначення показує зменшення середньої нормативної вартості практично у два рази, яка в 2019 р. становила 1 037 дол. США, за одночасного збільшення випуску продукції сільського господарства. Усе це вказує на відсутність цілісної державної політики у сфері земельних відносин, наслідком чого є зловживання та розвиток тіньового ринку [1].

За методом альтернативної ренти вартість землі становить від \$600 (на старті ринку) до \$1300 (у 2024 р.). За методом капіталізації ренти і цінового мультиплікатора: \$900 – на старті і \$1900 – у 2024 р., на етапі зрілого ринку. У засобах масової інформації представники Мінекономіки прогнозують стартову ціну за 1 га – 1 тис дол. США, аграрний комітет Верховної Ради України – 1,5–1,7 тис дол. США, а Міністерство фінансів України – 2,5 тис дол. США. Для порівняння: за даними Евростату, середня ціна гектару землі у Франції у 2018 р. становила 6 020 євро за гектар, Британії – 23,1 тис, Нідерландах – 70,3 тис євро за гектар [4]. Тобто вартість землі вимагає негайного розроблення методики нормативної оцінки, що прямо залежить від рівня ефективності використання земельних актів з урахуванням місця знаходження земельної ділянки, якості ґрунтів та інших чинників.

Очевидно, що перетворити земельні відносини в Україні з джерела хронічних проблем і корупції на джерело нових можливостей для звичайних громадян і підприємців можна лише за умови регулювання земельного законодавства, подолання земельного рейдерства та контролю над використанням землі [9].

Частково ці завдання вже виконані Верховною Радою у 2019–2020 рр., яка ухвалила закони щодо протидії рейдерству, про національну інфраструктуру геопросторових даних, а також про планування використання земель. Так, «антирейдерський» закон створив додаткові гарантії забезпечення захисту майнових прав власників і користувачів земельних ділянок, запобігання протиправному

поглинанию і захопленню підприємств в аграрному секторі економіки. Законодавство про національну інфраструктуру геопросторових даних, що набуває чинності з 1 січня 2021 р., передбачає створення національного геопорталу – спеціального Інтернет-ресурсу, на якому підлягатимуть відкритому оприлюдненню всі геопросторові дані, що є в розпорядженні органів державної влади та місцевого самоврядування, зокрема галузеві та відомчі кадастри: земельний, містобудівний, лісовий, водний, родовищ і проявів корисних копалин, заповідних територій тощо.

Закон про планування використання земель запроваджує з другого півріччя 2021 р. новий вид планувальної документації – комплексний план просторового розвитку території територіальної громади, що покликаний упорядкувати земельні відносини у новостворених громадах. Громадяни і підприємці отримують просту процедуру зміни цільового призначення земельних ділянок, для цього буде достатньо заяви власника землі або землекористувача про його бажання перейти до призначення ділянки, що передбачено комплексним планом громади.

Також в умовах ринкового обігу вся інформація з описом земель повинна бути занесена і постійно оновлюватися у Державному земельному кадастрі. Це забезпечить об'єктивність ринкових оцінок вартості всіх категорій земель сільськогосподарського призначення, буде запобіжником від зловживань та інших негативних явищ [4].

Ринок землі – це система правових, організаційних та економічних відносин, які встановлюються у процесі товарного обороту земельних ділянок на основі визначення ринкової вартості цих ділянок.

Головним покупцем землі в Україні, на наше переконання, має стати держава, про що, до речі, говорять опоненти урядової земельної реформи та пропонують створити державний Земельний банк, з якого земля передаватиметься в оренду всім охочим.

Прихильники апелюють до досвіду Британії чи Ізраїлю, де номінально вся земля належить державі чи уряду, а компанії можуть володіти лише правами користування та оренди. Цікавим є досвід Австралії, де ще в 1892 р. був прийнятий закон, що дає змогу брати державну землю в оренду аж на 99 років із річною виплатою ренти в розмірі чотирьох відсотків від вартості землі. Це право й досі існує вже не в колоніальній країні. Тобто держава не втрачає навіки право власності на землю, одержуючи при цьому регулярні доходи.

Чому ж купівля землі державою, на нашу думку, має сенс?

По-перше, держава – найсильніший власник та менеджер. Країна, маючи потужну державну політику і міцну законодавчу базу, може легко керувати земельним активом та отримувати величезні

прибутки до бюджету, тим самим збагачуючи кожного громадянина України. Для цього потрібні тільки воля народу і бажання працювати на країну.

По-друге, створення Земельного державного банку забезпечуватиме регулювання землекористування в Україні, розроблення національної інфраструктури геопросторових даних та уніфіковану методику нормативної грошової оцінки земель.

Дехто каже, що Державний земельний банк для України – уже пройдений етап. Так, у 2012 р. за його створення закачали 120 млн бюджетних грошей, намагалися організувати публічне акціонерне товариство, у власність якого передавалися б земельні ділянки державної власності. Але земельний банк тоді був просто прихованою формою приватизації державних земель, а фактично – захопленням державного майна у приватну власність.

Але зараз йдеться про державну власність шляхом купівлі землі у її власників за гроші держави і, таким чином, створення державної установи – Земельного державного банку.

По-третє, купувати землю в охочих продати буде держава шляхом емісії грошових коштів НБУ. Понесені витрати держава покриватиме внаслідок надходжень від колишніх власників землі і майбутніх орендарів, що отримуватимуть землю від держави за договором оренди.

Тобто ті громадяни, що захочуть працювати на землі, отримують землю в оренду із Земельного державного банку на правах договору оренди у розмірах та на умовах, що передбачено земельним законодавством країни. Також важливим буде контроль над орендованими землями з боку держави, що стимулюватиме орендарів до ефективного використання земель.

Громадяни, що продаватимуть землю, отримують реальну ринкову вартість землі, що буде встановлена державою згідно з розробленою методикою, а не за цінами, що диктує орендар чи будь-яка інша зацікавлена особа.

Окрім того, держава, купуючи землі у власників, має можливість їх надати безкоштовно тим, хто ще не отримав своєї частки під час приватизації, і потім викупити її за бажанням власника. Також можливим є варіант компенсації вартості без надання землі у приватну власність.

По-четверте, за бажання власник землі може мати землю у приватній власності, яка йому належить, що створює можливості існування державної і приватної власності в Україні.

По-п'яте, орендована земля не може бути джерелом фінансування. Але потреби в іпотеці і так не буде за рахунок державних програм та пільгового кредитування сільськогосподарських підприємств. Також слід зазначити, що отримання кредиту під заставу майна не завжди стимулює виробника і часто залишає його без застави.

Отже, виходячи з того, що земля визначена основним Законом України [3] як важливий складник національного багатства, усі трансакції з нею не можуть бути предметом вільного обігу, а повинні здійснюватися з урахуванням усіх особливостей у максимально прозорому режимі й знаходитися під постійним та особливим контролем держави в особі Земельного державного банку.

Така система обігу сільськогосподарських земель дасть можливість нашій країні зберегти землю у державній власності та отримати нові надходження до бюджету, що так важливо сьогодні, в умовах війни та падіння економіки.

**Висновки з проведеного дослідження.** Для завершення земельної реформи із запровадженням обігу земель сільськогосподарського призначення необхідно:

- залучити фахівців аграрного сектору економіки та запровадити відповідну інфраструктуру;
- проводити здачу в оренду (продаж землі сільськогосподарського призначення) з метою визначення ринкової ціни тільки через Земельний державний банк, що забезпечить надходження до бюджетів;
- забезпечити достовірність даних Державного земельного кадастру; вирішити завдання наповнення його необхідною інформацією щодо стану земель; перегляд методик із визначення оцінки нормативної вартості земель; обґрунтування запобіжників із необґрунтованої концентрації земель в одного власника та користувача; визначення додаткових заходів з охорони земель та збереження природної родючості ґрунтів; обґрунтування механізмів для отримання власності на землю іноземними громадянами;
- створити сприятливі умови для вільного доступу землевласників та орендарів до фінансових ресурсів, здійснити вдосконалення законодавства з питань створення мережі кооперативних аграрних банків, підтримки розвитку кредитних спілок, розбудови системи мікрокредитування, бюджетних дотацій сільськогосподарським виробникам, що дасть можливість найбільш результативно реалізовувати селянам свої права на земельну власність та стати ефективними суб'єктами господарювання.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гладій М.В., Лузан Ю.Я. Земельна реформа: сучасні проблеми і шляхи вирішення. *Економіка АПК*. 2020. № 2. С. 6–19. URL: <http://www.eapk.org.ua/contents/2020/02/6> (дата звернення: 21.03.2021).
2. Жук В.М. Неформальні інститути селянства у моделюванні реформ та аграрної політики: теорія і практика. *Економіка АПК*. 2017. № 9. С. 5–18.
3. Земельний кодекс України : Закон України від 20.12.2001 № 2905-III. Дата оновлення: 19.02.2021. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> (дата звернення: 21.03.2021).

4. Земельний довідник України. 2020. URL: [https://agropolit.com/storage/2020/Zemelny\\_dovidnyk\\_2020.pdf](https://agropolit.com/storage/2020/Zemelny_dovidnyk_2020.pdf) (дата звернення: 21.03.2021).

5. Ігнацевич С.П. Сутність категорій «земля» та «земельні ресурси» у процесі формування збалансованого землекористування. *Агросвіт*. 2017. № 17. С. 49–52.

6. Лупенко Ю.О., Хомаківська О.В. Наукові засади запровадження ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення : наукова доповідь. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 44 с.

7. Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Теоретико-методологічне і нормативно-правове забезпечення трансформації аграрного сектору економіки України до ринкових умов господарювання: науковий супровід та ефективність запровадження. *Економіка АПК*. 2015. № 7. С. 5–24.

8. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення : Закон України від 31.03.20 № 552-IX. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=67059](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67059) (дата звернення: 21.03.2021).

9. Саблук П.Т., Лузан Ю.Я. Аграрна політика та чинники її реалізації. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 6–17.

10. Шарій Г.І., Тимошевський В.В., Максименко О.А. Охорона ґрунтів: екологічна рента як стимул органічного землеробства. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 26–33.

#### REFERENCES:

1. Hladii M.V., Luzan Yu.Ya. (2020) Zemelna reforma: suchasni problemy i shliakhy vyrishennia [Land reform: current problems and solutions]. *Ekonomika APK*, no. 2, pp. 6–19. Available at: <http://www.eapk.org.ua/contents/2020/02/6> (accessed 21 March 2021).
2. Zhuk V.M. (2017) Neformalni instytuty seljanstva u modeljuvanni reform ta aghrarnoji polityky: teoriya i praktyka [Informal institutions of the peasantry in modeling reforms and agricultural policy: theory and practice]. *Ekonomika APK*, no. 9, pp. 5–18.
3. Zemelnyi kodeks Ukrainy [Land Code of Ukraine]. (2001, December 20) Available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> (accessed 21 March 2021).
4. Website of the Land directory of Ukraine (2020) Available at: [https://agropolit.com/storage/2020/Zemelny\\_dovidnyk\\_2020.pdf](https://agropolit.com/storage/2020/Zemelny_dovidnyk_2020.pdf) (accessed 21 March 2021).
5. Ighnacevych S.P. (2017) Sutnistij kateghorij zemlja ta zemeljni resursy u procesi formuvannja zbalansovanogo zemlekorystuvannja [The essence of the categories of land and land resources in the process of forming a balanced land use]. *Aghrosvit*, no. 17, pp. 49–52.
6. Lupenko Ju.O., Khodakivsika O.V. (2016) Naukovi zasady zaprovadzhennja rynkovogho obighu zemelj silijskoghospodarskogho pryznachennja [Scientific principles of introduction of market circulation of agricultural lands]. Kyiv: NNC «ІАЕ». (in Ukrainian)
7. Meselj-Veseljak V.Ja., Fedorov M.M. (2015) Teoretyko-metodologichne i normatyvno-pravove zabezpechennja transformaciji aghrarnogho sektora ekonomiky Ukrainy do rynkovykh umov ghospodarjuvannja, naukovyj suprovid ta efektyvnistij zaprovadzhennja

nja [Theoretical-methodological and normative-legal support of transformation of the agrarian sector of the economy of Ukraine to market conditions of economic management, scientific support and efficiency of introduction]. *Ekonomika APK*, no. 7, pp. 5–24.

8. Zakon Ukrainy Pro vnesennja zmin do dejakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shhodo umov obighu zemelj siljskoghospodarsjkogho pryznachennja [About modification of some legislative acts of Ukraine concerning conditions of circulation of the lands of agricultural purpose]. Available at: <https://w1.c1.rada.gov.ua/>

pls/zweb2/webproc4\_3511=67059 (accessed 21 March 2021).

9. Sabluk P. T., Luzan Ju. Ja. (2019) Aghrarna polityka ta chynnyky jiji realizaciji [Agrarian policy and factors of its implementation]. *Ekonomika APK*, no. 10, pp. 6–17.

10. Sharij Gh.I., Tymoshevsjkij V.V., Maksymenko O.A. (2019) Okhrona ghruntiv: ekolohichna renta jak stymul orghanichnogho zemlerobstva [Soil protection: ecological rent as an incentive for organic farming]. *Ekonomika APK*, no. 10, pp. 26–33.

# ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

## INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL PRODUCTION AS A STRATEGIC DIRECTION OF ENSURING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF RURAL AREAS

УДК 330.341.1:338.43

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-3>

**Зоря О.П.**

д.е.н., доцент

Полтавська державна аграрна академія

**Бардіна Т.О.**

к.е.н.

Полтавська державна аграрна академія

**Радіонова Я.В.**

науковий співробітник

Полтавська державна аграрна академія

**Zoria Oleksii**

Poltava State Agrarian Academy

**Bardina Tetiana**

Poltava State Agrarian Academy

**Radionova Yana**

Poltava State Agrarian Academy

У статті здійснено науково-теоретичне обґрунтування стратегічних напрямів забезпечення інвестиційної привабливості сільських територій на основі інноваційного розвитку аграрного виробництва. Визначено, що специфіка інноваційних процесів, які протікають в аграрній сфері, свідчить про різноманіття регіональних, галузевих, функціональних, технологічних і організаційних особливостей розвитку сільських територій. Зазначено, що усунення чинників, які негативно впливають на інноваційний процес, дало б змогу забезпечити прискорений розвиток інноваційної інфраструктури та активізувати інноваційну діяльність для інвестування соціально-економічного, організаційно-управлінського і техніко-технологічного переоснащення виробництва на сільських територіях. Установлено, що інноваційний розвиток аграрного виробництва та механізм управління ним повинні полягати у відпрацюванні можливостей стимулювання впровадження інновацій із метою радикального перетворення сільських територій для їх орієнтації на інноваційний тип розвитку.

**Ключові слова:** сільські території, інновації, розвиток, інвестиційна привабливість, аграрне виробництво.

В статье осуществлено научно-теоретическое обоснование стратегических

направлений обеспечения инвестиционной привлекательности сельских территорий на основе инновационного развития аграрного производства. Определено, что специфика инновационных процессов, протекающих в аграрной сфере, свидетельствует о многообразии региональных, отраслевых, функциональных, технологических и организационных особенностей развития сельских территорий. Отмечено, что устранение факторов, которые негативно влияют на инновационный процесс, позволило бы обеспечить ускоренное развитие инновационной инфраструктуры и активизировать инновационную деятельность для инвестирования социально-экономического, организационно-управленческого и технико-технологического переоснащения производства на сельских территориях. Установлено, что инновационное развитие аграрного производства и механизм управления им должны заключаться в отработке возможностей стимулирования внедрения инноваций с целью радикального преобразования сельских территорий для их ориентации на инновационный тип развития.

**Ключевые слова:** сельские территории, инновации, развитие, инвестиционная привлекательность, аграрное производство.

*The article provides a scientific and theoretical justification of strategic directions to ensure the investment attractiveness of rural areas on the basis of innovative development of agricultural production. It is determined that the specifics of innovation processes that take place in the agricultural sector, indicates the diversity of regional, sectoral, functional, technological and organizational features of rural development. It is noted that the elimination of factors that negatively affect the innovation process would ensure the accelerated development of innovation infrastructure and intensify innovation to invest in socio-economic, organizational, managerial and technical-technological re-equipment of production in rural areas. To understand the essence of innovation processes in agricultural production and to reveal some of their features, a scheme is proposed that reflects the stages, content and subjects of the innovation process in the agricultural sector. It is established that the innovative development of agricultural production and the mechanism of its management should consist in working out possibilities of stimulation of introduction of innovations for the purpose of radical transformation of rural territories for their orientation on innovative type of development. To do this, it is necessary to ensure financial investment in the development and implementation of innovations in agricultural production, both by the state and by private investors and large enterprises using the tools of public-private partnership. Develop a stable regulatory framework that allows you to clearly regulate the implementation of innovations and successfully address legal issues related to this activity. Provide training for highly qualified personnel capable of creating and implementing innovations, as well as effectively managing the innovative development of rural areas. Provide businesses with information support to better understand the latest developments in the agricultural sector, as well as to respond more quickly to changes and improve the efficiency of the management decision-making process.*

**Key words:** rural areas, innovation, development, investment attractiveness, agricultural production.

**Постановка проблеми.** Створення умов для сталого розвитку сільських територій є однією з найважливіших стратегічних цілей державної політики, досягнення якої дасть змогу забезпечити продовольчу безпеку, підвищити конкурентоспроможність вітчизняної економіки і добробут населення. Необхідність модернізації системи територіального управління на основі реалізації системного підходу визначається сформованими в державі деструктивними макроекономічними тенденціями, які гальмують розвиток сільських територій, а також загостренням міжрегіональної

конкуренції на ринку інвестиційних ресурсів й у сфері розподілу державної фінансової підтримки. Позиціонування бізнесових структур сільських територій як активних учасників міжрегіональних і світових ринків продовольства забезпечується реалізацією стратегій розвитку їхніх конкурентних переваг у системі суспільного розподілу праці. Ці об'єктивні імперативи визначають місію функціонування сільських територій, яка полягає у всебічній підтримці системи територіального управління, націленої на досягнення сталого розвитку сільських територій, формування конкурентних

переваг, розвиток компетенцій органів влади, просування інтересів і формування сприятливого іміджу територій для підвищення їхньої інвестиційної привабливості. Вирішення проблем, пов'язаних із функціонуванням сільських територій, вимагає наукового опрацювання і глибокого вивчення різних аспектів розвитку економічних систем. Складність, багатоаспектність і взаємопов'язаність даного процесу відображаються й у характері інвестиційно-інноваційних процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Теоретико-методологічні та прикладні аспекти інноваційного розвитку аграрного виробництва та сільських територій досліджувалися і висвітлені у роботах багатьох вітчизняних учених. Значний внесок у розгляд даного питання зробили: В.І. Аранчій [1], О.І. Дацій [2], М.П. Денисенко [3], К.О. Ільїна [4], Н.М. Котенко [5], М.Й. Малік [6], В.В. Россоха [7], П.Т. Саблук [8], О.П. Славкова [9], І.О. Яснолоб [10] та ін. Незважаючи на значну кількість досліджень різноманітних аспектів інноваційного розвитку аграрного виробництва та сільських територій, багато питань, пов'язаних з інноваційним розвитком аграрного виробництва як стратегічним напрямом забезпечення інвестиційної привабливості сільських територій, залишаються не до кінця вивченими, а низка положень носить дискусійний характер.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення стратегічних напрямів забезпечення інвестиційної привабливості сільських територій на основі інноваційного розвитку аграрного виробництва. Виходячи із цього, завданням дослідження є визначення основних векторів інноваційного

розвитку аграрного виробництва як напряму підвищення інвестиційної привабливості сільських територій та розкриття структурно-сутнісного змісту інноваційного процесу в аграрному виробництві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Одним з основних наслідків сучасної науково-технічної революції є зростаюча потреба аграрних товаровиробників у швидкій адаптації та прийнятті ефективних управлінських рішень в умовах зниження регулюючої ролі держави і зростання ступеня невизначеності зовнішнього середовища. Це означає, що інноваційний розвиток найчастіше носить характер креативних, творчих рішень. При цьому впроваджені інновації повинні бути орієнтовані на успішний розвиток нововведень не тільки у виробничо-економічній сфері сільських територій, а й повинні безпосередньо зачіпати соціальні та культурні процеси, які відбуваються у сільській місцевості.

Важлива особливість упровадження інновацій полягає у тому, що, крім освоєння нових сортів рослин, кросів птиці, порід і видів тварин, передбачається практичне використання результатів досліджень та розробок ресурсозберігаючих технологій для галузей сільського господарства, а також застосування нових підходів і форм організації та управління, які дають змогу на якісному рівні підвищити ефективність аграрного виробництва. У зв'язку із цим обґрунтування можливих напрямів активізації інноваційних процесів та узагальнення методологічних підходів до інноваційного розвитку аграрного виробництва дали змогу конкретизувати основні його вектори (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні вектори інноваційного розвитку аграрного виробництва як напряму підвищення інвестиційної привабливості сільських територій**

Сфери інноваційного розвитку	Напрями інноваційного розвитку
Галузі рослинництва і землеробства	Сорти і гібриди сільськогосподарських культур, адаптовані до умов виробництва; прогресивні технології вирощування сільськогосподарських культур; адаптивна система добрив і засобів захисту рослин з урахуванням екологічних вимог; ефективна система інтенсифікації використання земель
Галузі тваринництва	Виведення високопродуктивних порід, типів і кросів тварин та птиці; формування біологічних систем розведення тварин; упровадження вдосконалених технологій у тваринництві; формування ефективної кормової бази на основі інноваційних технологій виробництва й заготівлі кормів
Галузі переробки	Упровадження нових методів переробки сировини; використання ресурсозберігаючих технологій під час глибокої переробки сировини; упровадження сучасних технологій зберігання харчових продуктів
Сфера економіки, організації та управління виробництвом	Моделі розвитку підприємств, кооперативів та інтегрованих формувань; форми організації й мотивації праці; вдосконалення організації використання ресурсів і їх технічного обслуговування; форми науково-виробничої кооперації та інтеграції
Цифровізація та автоматизація виробничих процесів	Використання цифрових технологій, комбінованих машин із застосуванням уніфікованих вузлів і деталей; упровадження нових технологій організації ремонтно-відновлювальної діяльності машинно-тракторних парків; підвищення екологічної безпеки автоматизованих процесів

Джерело: побудовано авторами на основі [1]

Специфіка інноваційних процесів, що протікають в аграрній сфері, свідчить про різноманіття регіональних, галузевих, функціональних, технологічних і організаційних особливостей розвитку сільських територій. Аналіз чинників, що впливають на розвиток інноваційного процесу в сільському господарстві, дав змогу поділити їх на стримуючі (рестриктивні) інноваційний розвиток і стимулюючі (експансіоністські) прискорення інноваційних процесів на основі оцінки макро- і мікро-економічного впливу.

До чинників, що гальмують освоєння інновацій, відносяться зниження внутрішнього попиту на продовольство, скорочення державної підтримки аграрного сектору, нерозвиненість і фрагментарність інноваційної інфраструктури, слабка реалізація державної інвестиційної політики. Окрім того, складність і особливості сільськогосподарського виробництва характеризуються високим рівнем ризиків інноваційних процесів в аграрному секторі. До позитивних чинників слід віднести відхід від адміністративного управління аграрним виробництвом, різноманіття форм господарювання; науково-освітній та виробничо-ресурсний потенціал, ємний внутрішній продовольчий ринок; використання сучасних технологій, різноманітність використовуваних в аграрному виробництві ресурсів, створення елементів інформаційного та інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності.

На нашу думку, усунення чинників, які негативно впливають на інноваційний процес, дало б змогу забезпечити прискорений розвиток інноваційної інфраструктури та активізувати інноваційну діяльність для інвестування соціально-економічного, організаційно-управлінського і техніко-технологічного переоснащення виробництва на сільських територіях. Необхідно відзначити, що в основі прискорення науково-технічного прогресу покладено інноваційні процеси, які дають змогу вести розширене відтворення, а також у результаті освоєння досягнень науки і техніки впливають на безперервні якісні зміни у розвитку сільських територій.

Інноваційний розвиток аграрного виробництва передбачає його динамічне оновлення на основі впровадження сучасних технологій у процеси виробництва та переробки сільськогосподарської сировини і продовольства, застосування сучасної техніки, використання високопродуктивних сортів сільськогосподарських культур, порід тварин і кросів птиці. Водночас активізація інноваційних процесів в аграрній сфері може бути ініційована за допомогою створення сприятливого інвестиційного та інституційного середовища, що дає змогу суб'єктам господарювання формувати відповідні умови для генерування інноваційного типу свого розвитку. Відзначимо також, що ефективно

протікання виробничо-економічних процесів і формування інноваційного зростання аграрного виробництва може бути зумовлено накопиченням суб'єктами господарювання необхідних конкурентних переваг і активізацією інноваційно орієнтованого розвитку з позиції зовнішнього оточення за рахунок реалізації аграрної та інвестиційної політики.

Зростання активності інноваційних процесів також може бути зумовлено своєчасним задоволенням необхідних потреб суб'єктів господарювання, забезпеченням конкурентоспроможності виробленої продукції, застосуванням альтернативних сценаріїв інноваційного розвитку, реагуванням на поведінку учасників зовнішнього середовища, задіяних в інноваційному процесі, високим ступенем чутливості до характеру інноваційних змін і їх масштабності та, як наслідок, посиленням взаємодії всіх елементів інноваційної системи.

Для розуміння сутності інноваційних процесів, що протікають в аграрному виробництві, та розкриття їхніх деяких особливостей нами запропоновано схему, що відображає етапи, зміст і суб'єкти інноваційного процесу в аграрній сфері. З наших позицій, послідовне здійснення представлених на рис. 1 етапів інноваційного процесу дає змогу перетворювати на кінцевий результат перспективне нововведення й отримувати необхідний ефект від упровадження та освоєння інновацій у виробничому процесі. У зв'язку із цим ми вважаємо за доцільне виділення в інноваційному процесі наступних етапів: створення нововведень; поширення нововведень; упровадження та освоєння інновацій; отримання ефекту від освоєння інновацій.

Початковим етапом інноваційного процесу в аграрному виробництві слід уважати створення нововведень. На даному етапі вивчаються актуальні проблеми аграрного виробництва, відбувається генерація нових науково-технічних концепцій і напрямів із метою відбору потенційно найбільш перспективних ідей для розвитку аграрного виробництва та сільських територій.

Необхідно відзначити, що проведення фундаментальних і прикладних досліджень та розробок є необхідним підетапом процесу створення науково-технічної продукції, незважаючи на досить високий ризик отримання незадовільних результатів. Розроблення слід уважати завершеним у разі, якщо реалізований план із проведення наукових досліджень і отриманий конкретний результат у ході відповідного дослідження. Тому найважливішим заходом зі створення нововведень є пошук необхідних коштів фінансування та інвестування наукомісткої продукції, після чого здійснюється дослідне виробництво інноваційного продукту й ведеться підготовка нововведень до поширення та подальшого їх упровадження у виробництво.

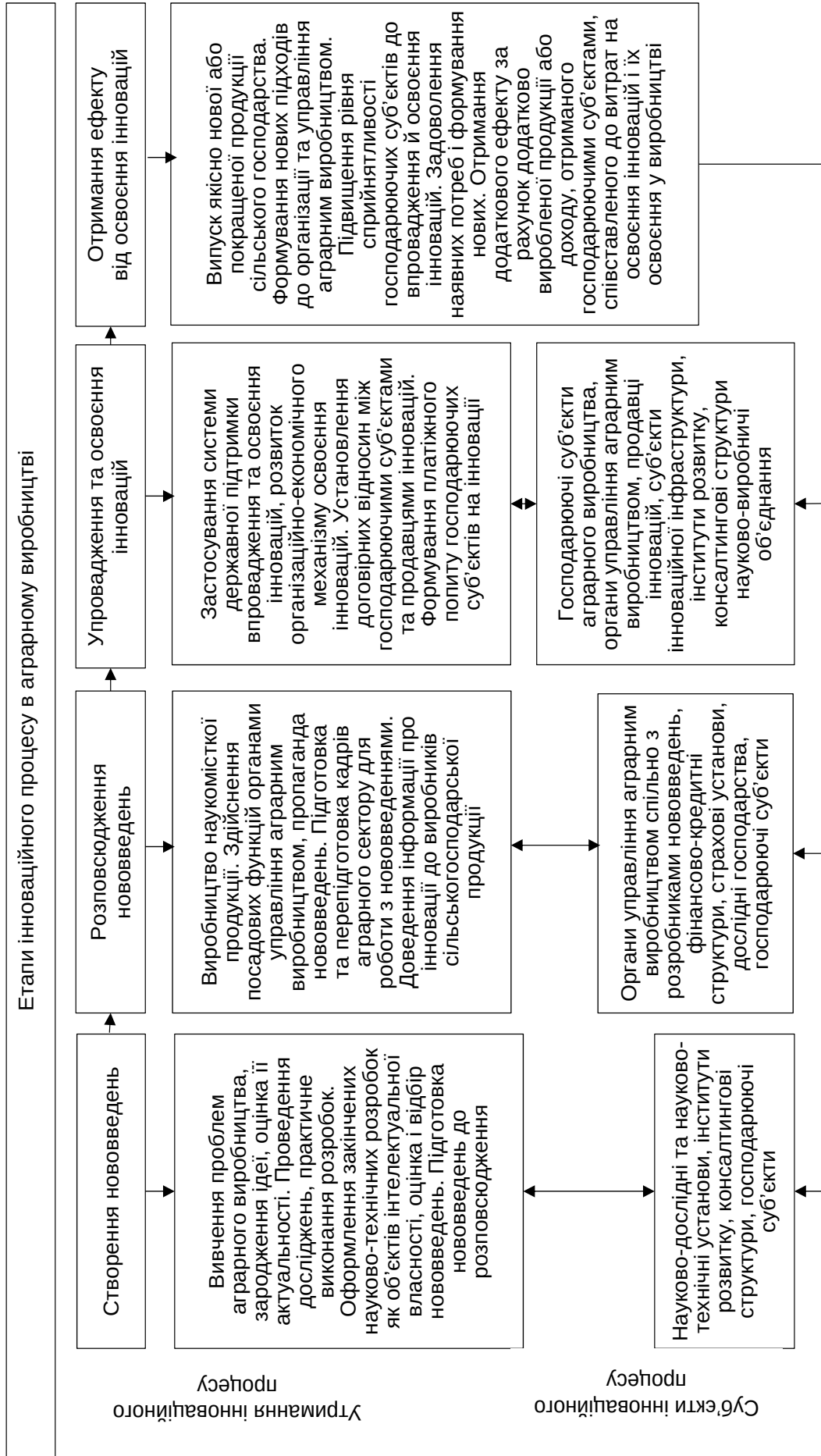


Рис. 1. Структурно-сутнісний зміст інноваційного процесу в аграрному виробництві

Джерело: побудовано авторами

Необхідно відзначити, що дані роботи слід здійснювати науково-дослідним установам спільно з інформаційно-консультаційними службами, можливими інвесторами та потенційними споживачами інноваційної продукції. На стадії поширення нововведень здійснюється вивчення та аналіз ринків збуту інноваційної продукції залежно від конкретних потреб, здійснюється необхідне інформаційне забезпечення цього процесу, проводиться моніторинг потенційних споживачів і оцінка конкурентоспроможності виробленої наукомісткої продукції.

Для поширення нововведень, як правило, використовують різні напрями і конкретні канали їх проникнення в аграрне виробництво. Важлива роль на цій стадії інноваційного процесу відводиться зовнішньому оточенню розробників і споживачів нововведень: державним органам управління, а також фінансово-кредитним і страховим установам. Відзначимо також, що від оперативного інформування товаровиробників про створену і створювану наукомістку продукцію безпосередньо залежатиме успішність поширення нововведень в аграрній сфері.

**Висновки з проведеного дослідження.** Інноваційний розвиток аграрного виробництва та механізм управління ним у сучасних умовах повинні полягати у відпрацюванні можливостей стимулювання впровадження інновацій із метою радикального перетворення сільських територій для їх орієнтації виключно на інноваційний тип розвитку. Для цього необхідно: забезпечити фінансові вкладення в розроблення й впровадження інновацій у сільськогосподарське виробництво як із боку держави, так і з боку приватних інвесторів та великих підприємств (із використанням інструментарію державно-приватного партнерства); виробити стабільну нормативно-правову базу, яка дає змогу однозначно регламентувати впровадження інновацій та успішно вирішувати правові питання, пов'язані із цією діяльністю; забезпечити підготовку висококваліфікованих кадрів, здатних створювати і впроваджувати інновації, а також ефективно управляти інноваційним розвитком сільських територій; забезпечити суб'єкти господарювання інформаційною підтримкою для кращої обізнаності про новітні розробки в аграрній сфері, а також для більш швидкого реагування на зміни, які відбуваються, та підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аранчій В.І., Зоря О.П., Голбан Т.Т. Стратегічні напрями інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва на галузевому та господарському рівнях. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 33–38.

2. Дацій О.І. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в агропромисловому комплексі України. *Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку*. 2011. № 1. С. 65–76.

3. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід : монографія / М.П. Денисенко та ін. ; за ред. д.е.н., проф. М.П. Денисенка, д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. Суми : Університетська книга, 2008. С. 288–320.

4. Ільїна К.О. Категоріальний апарат інноваційної теорії як фундамент зародження інноваційно-інвестиційної моделі розвитку в українську економічну систему. *Науковий вісник НЛТУ*. 2009. Вип. 19.4. С. 256–264.

5. Котенко Н.М. Формування джерел інвестиційної діяльності на сільських територіях. *Інноваційна економіка*. 2012. № 9(35). С. 255–258.

6. Малік М.Й. До питання сталого розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2008. № 5. С. 51–58.

7. Россоха В.В., Пронько Л.М. Об'єднання сільських громад як чинник розвитку земельних відносин. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 9. С. 124–135.

8. Саблук П.Т. Розвиток сільських територій – запорука відродження аграрної України. *Вісник аграрної науки*. 2006. № 5. С. 21–23.

9. Славкова О.П. Розвиток сільських територій: теорія, методологія, практика : монографія. Суми, 2010. 330 с.

10. Yasnolob Ilona, Radionova Yana. The organizational fundamentals of innovation development management of agro-industrial enterprises. *Economics, Management and Sustainability*. 2017. [S.l.]. Vol. 2. № 1. P. 60–66.

#### REFERENCES:

1. Aranchii V.I., Zoria O.P., Holban, T.T. (2019) Stratehichni napriamy investytsiino-innovatsiynoho rozvytku ahrarynoho vyrobnytstva na haluzevomu ta hospodarskomu rivniakh [Strategic areas of investment-innovation development of agricultural production at the industry and economic level]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 45, pp. 33–38.

2. Datsiy O.I. (2011) Finansove zabezpechennya innovatsiy v ahropromyslovomu kompleksi Ukrayiny [Financial support innovation in agriculture Ukraine]. *Problemy investytsiyno-innovatsiynoho rozvytku*, no. 1, pp. 65–76.

3. Denysenko M.P. (2008) *Investytsiyno innovatsiyna diial'nist': teoriia, praktyka, dosvid* [Investment and innovation activity: theory, practice and experience]. Sumy: VTD «Universytets'ka knyha». (in Ukrainian)

4. Il'ina K.O. (2009) Katehoriálny aparat innovatsiynoyi teoriyi yak fundament zarodzhennya innovatsiyno-investytsiynoyi modeli rozvytku v ukrayinsku ekonomichnu systemu [A category vehicle of innovative theory as foundation of origin of innovative-investment model of development is in the Ukrainian economic system]. *Naukovyj visnyk NLTU*, vol. 19.4, pp. 256–264.

5. Kotenko N.M. (2012) Formuvannya dzherel investytsiynoyi diyal'nosti na sil's'kykh terytoryyakh [Formation sources of investment in rural areas]. *Innovatsiyna ekonomika*, vol. 9 (35), pp. 255–258.

6. Malik M.J. (2008) Do pytan'nyia staloho rozvytku sil'skykh terytoriy [On the issue of sustainable rural development]. *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 51–58.

7. Rossokha V.V., Pronko L.M. (2017) Ob'ednannia sil'skykh gromad yak chynnyk rozvytku zemelnykh vidnosyn [Association of rural communities as a factor in the development of land relations]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytan'nia nauky i praktyky*, no. 9, pp. 124–135.

8. Sabluk P.T. (2006) Rozvytok sil'skykh terytoriy – zaporuka vidrodzhennya ahraryny Ukrainy [The deve-

lopment of rural areas is the key to the revival of agrarian Ukraine]. *Bulletin of Agrarian Science*, vol. 5, pp. 21–23.

9. Slavkova O.P. (2010) *Rozvytok sil'skykh terytorij: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Rural development: theory, methodology, practice]. Sumy. (in Ukrainian)

10. Yasnolob Ilona, Radionova Yana (2017) The organizational fundamentals of innovation development management of agro-industrial enterprises. *Economics, Management and Sustainability, [S.I.]*, vol. 2, no. 1, pp. 60–66.

## PROBLEMS OF FORMATION OF INVESTMENT POTENTIAL OF THE NATIONAL ECONOMY

### ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

The article reveals the peculiarities of the formation of investment potential of the national economy. It is substantiated that in the conditions of decentralization of power and finances there is a need for structural changes and diversification of economic activities not only at the state level, but also at the local and meso levels. It is proved that the investment potential is associated with national wealth and gross domestic product. It has been found that the largest share of fixed assets of Ukraine is concentrated in industry. As a result of the research, it is proved that in terms of assessing the investment potential through the national wealth and fixed assets of Ukraine, industry is the dominant imperative, which should be considered transport with related economic activities and administrative support services. It is justified that the revealed dynamics of the recession of the industrial sector of the Ukrainian economy has taken place in combination with the deterioration of price dynamics in key commodity markets of national exports. It is proposed to improve the position of Ukraine in world markets, it is necessary to intensify cooperation between business (owners), government and civil society in the development and adoption of national and territorial program documents.

**Key words:** state regulation of economy, decentralization, investments, investment potential, national economy, industry.

В статті розкрито особливості формування інвестиційного потенціалу національної економіки. Обґрунтовано, що в умовах децентралізації влади та фінансів виникає необхідність структурних змін та диверсифікації видів економічної діяльності не тільки на рівні держави, а і на локальному та мезорівнях. Засвідчено, що інвестиційний потенціал пов'язаний із національним багатством та валовим внутрішнім продуктом. З'ясовано, що найбільша частка основних засобів України зосереджена у промисловості. В результаті проведених досліджень доведено, що у розрізі оцінки інвестиційного потенціалу через національне багатство та основні засоби України, промисловість виступає домінуючим імперативом, за яким слід розглядати транспорт із супутніми видами економічної діяльності та адміністративно-вспомогальне обслуговування. Обґрунтовано, що виявлена динаміка спаду промислового сектору економіки України відбувалася у поєднанні із погіршенням цінової динаміки на ключових товарних ринках національного експорту. Проаналізовано і доведено, що виявлений спад виробництва продукції пояснюється впливом наступних факторів: високий рівень зносу основних засобів; недоступність традиційних ринків; високий рівень енергоємності та матеріаломісткості виробництва; військові дії; кадрова криза через відтік кваліфікованих працівників за кордон; інвестиційні обмеження; пандемія Covid-19. Встановлено, що обмеження інвестиційних ресурсів для промислового сектору пояснюється неохочим кредитуванням підприємств даного сектору, навіть за наявності вільних коштів у банківських установ. Проаналізовано статистичні дані, які демонструють зменшення загальної чисельності населення України, від'ємний природний приріст та додатний міграційний приріст. Проте міграційний приріст не перекиває значення природного зменшення населення. Запропоновано для покращення позицій України на світових ринках необхідно активізувати співпрацю бізнесу (власників), влади та представників громадського суспільства в напрямку розробки та прийняття загальнодержавних та територіальних програмних документів.

**Ключові слова:** державне регулювання економіки, децентралізація, інвестиції, інвестиційний потенціал, національна економіка, промисловість.

финансов возникает необходимость структурных изменений и диверсификации видов экономической деятельности не только на уровне государства, а и на локальном и мезоуровнях. Засвидетельствовано, что инвестиционный потенциал связывают с национальным богатством и валовым внутренним продуктом. Установлено, что наибольшая доля основных средств Украины сосредоточена в промышленности. В результате проведенных исследований доказано, что в разрезе оценки инвестиционного потенциала через национальное богатство и основные средства Украины, промышленность выступает доминирующим императивом, за которым следует рассматривать транспорт с сопутствующими видами экономической деятельности и административно-вспомогательное обслуживание. Обосновано, что выявлена динамика спада промышленного сектора экономики Украины происходила в сочетании с ухудшением ценовой динамики на ключевых товарных рынках национального экспорта. Предложено для улучшения позиции Украины на мировых рынках необходимо активизировать сотрудничество бизнеса (владельцев), власти и представителей гражданского общества в направлении разработки и принятия общегосударственных и территориальных программных документов.

**Ключевые слова:** государственное регулирование экономики, децентрализация, инвестиции, инвестиционный потенциал, национальная экономика, промышленность.

UDC 331.101

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-4>

**Shaposhnykov Kostiantyn**

Doctor of Economy, Professor,

Head of Department

SSI "Institute of Education

Context Modernization",

MES of Ukraine, Kyiv;

Chairman, Black Sea Research Institute

of Economy and Innovation, Odesa

У статті розкрито особливості формування інвестиційного потенціалу національної економіки. Обґрунтовано, що в умовах децентралізації влади та фінансів виникає необхідність структурних змін та диверсифікації видів економічної діяльності не тільки на рівні держави, а і на локальному та мезорівнях. Засвідчено, що інвестиційний потенціал пов'язаний із національним багатством та валовим внутрішнім продуктом. З'ясовано, що найбільша частка основних засобів України зосереджена у промисловості. В результаті проведених досліджень доведено, що у розрізі оцінки інвестиційного потенціалу через національне багатство та основні засоби України, промисловість виступає домінуючим імперативом, за яким слід розглядати транспорт із супутніми видами економічної діяльності та адміністративно-вспомогальне обслуговування. Обґрунтовано, що виявлена динаміка спаду промислового сектору економіки України відбувалася у поєднанні із погіршенням цінової динаміки на ключових товарних ринках національного експорту. Проаналізовано і доведено, що виявлений спад виробництва продукції пояснюється впливом наступних факторів: високий рівень зносу основних засобів; недоступність традиційних ринків; високий рівень енергоємності та матеріаломісткості виробництва; військові дії; кадрова криза через відтік кваліфікованих працівників за кордон; інвестиційні обмеження; пандемія Covid-19. Встановлено, що обмеження інвестиційних ресурсів для промислового сектору пояснюється неохочим кредитуванням підприємств даного сектору, навіть за наявності вільних коштів у банківських установ. Проаналізовано статистичні дані, які демонструють зменшення загальної чисельності населення України, від'ємний природний приріст та додатний міграційний приріст. Проте міграційний приріст не перекиває значення природного зменшення населення. Запропоновано для покращення позицій України на світових ринках необхідно активізувати співпрацю бізнесу (власників), влади та представників громадського суспільства в напрямку розробки та прийняття загальнодержавних та територіальних програмних документів.

**Ключові слова:** державне регулювання економіки, децентралізація, інвестиції, інвестиційний потенціал, національна економіка, промисловість.

**Formulation of the problem.** Investment potential should be considered as a source of economic growth in the country as a whole, as well as its territories and industries. Again, the emergence of new challenges for the national and global economy, for example, COVID-19, proves the importance of using investment resources to address planned national development issues and for emergencies.

In the context of decentralization of power and finance, there is a need for structural changes and diversification of economic activities not only at the state level, but also at the local and meso levels, as there are threats of inability of leading enterprises and industries to adapt to new challenges and competitive conditions of globalization. Sometimes, in the context of economic globalization, the possibility of state

influence on the development of individual business structures and economic entities is much smaller than the influence of the global economy and international corporations. Given these trends, there is a need to assess the investment potential at different levels: national, sectoral, territorial, and local [15].

**Analysis of recent research and publications.**

Researchers of the investment sphere often associate the national investment potential with long-term investments in the productive and non-productive spheres in order to make a profit or achieve a social effect [2, p. 112; 3, p. 320; 4, p. 260; 5, p. 187; 12–14].

S.O. Zaika considers investment potential as “a set of hidden investment resources, opportunities, stocks, which under the influence of various factors interact to address strategic objectives” [6]. I.P. Nechytailo interprets the national investment potential of the country as “the amount of national wealth accumulated by society at the time of assessing the potential and gross product of the current period, aimed at saving” [7].

Thus, the investment potential is associated with national wealth and gross domestic product.

Formulation of the goals of the article. The purpose of this work is to substantiate the modern features of the formation of investment potential of the national economy.

**Presenting main material.** Public wealth contains the means of production, which in turn include fixed and current assets. At the beginning of 2018, the value of fixed assets in Ukraine as a whole amounted to 3,571 billion UAH, and at the end of the year - 3,783 billion UAH. The indexation ratio of fixed assets was 118.4% and the depreciation rate was 60.6% [1]. The characteristics of the change and structure of fixed assets of Ukraine do not differ radically over the past five years, so 2018 can serve as a base year. Statistics show that the largest share of fixed assets in Ukraine is concentrated in industry: 34%. In the structure of fixed assets of industry, the largest share of 14.8% is occupied by fixed assets of electricity, gas, steam and air conditioning, and 13.1% is for fixed assets of the processing industry [1]. The next largest fixed assets are occupied by transport, warehousing, postal and courier activities (18%) and activities in the field of administrative and support services (15.5%). Thus, in terms of assessing the investment potential through the national wealth and fixed assets of Ukraine, industry is the dominant imperative, which should be considered transport with related economic activities and administrative support services. A negative characteristic of fixed assets of Ukraine is the high degree of wear, in particular for industry; this figure is 66.4%, for transport with related economic activities – 62.9%, and for administrative support services it is as much as 83%. Thus, the types of economic activity that occupy the largest share in the structure of fixed assets of Ukraine are characterized

by the highest level of wear [15]. Industry belongs to those types of economic activity that affect all spheres of life of the population. “It creates the means of labour and consumer goods, thereby influencing people’s employment, economic development, social sphere, ecology, security ... Therefore, in leading countries, industry is purposefully developed” [7]. In absolute terms, the dynamics of industrial output at current prices shows growth each year. However, if we use the possibility of converting prices into the prices of the base year, the indices of industrial production do not always exceed 100%. The index of industrial products in terms of prices in 2016 (2016 = 100%) shows a decline in industrial production in 2013, 2014, 2015 and 2019 [8]. The monthly dynamics of the industrial production index for 2020 proves the continuation of the identified decline in production volumes. For 2020, in all sub-sectors of industry there are months during which there is a decrease in production (Industrial Production Index <100%) except for the production of chemicals and chemical products. In industry as a whole, the average level of the industrial production index is 93.0%. This gives grounds to claim that in 2020 this figure will also be less than 100% [8].

The identified decline in the industrial sector of Ukraine’s economy was combined with deteriorating price dynamics in key commodity markets of national exports, such as metallurgy, and price competitiveness of domestic products. The identified decline in production is due to the influence of the following factors: high level of depreciation of fixed assets; unavailability of traditional markets; high level of energy and material consumption of production; military action; personnel crisis due to the outflow of skilled workers abroad; investment restrictions; the COVID-19 pandemic.

In response to the emergence of new threats to industrial development, the Cabinet of Ministers of Ukraine in February 2020 established a coordination center on industry, “its task is to prepare effective solutions that promote domestic industry, industrial production, and job creation. The coordination center includes representatives of the central executive bodies – the Ministry of Finance, the Ministry of Infrastructure, the Ministry of Energy, the State Tax and State Customs Services, the State Statistics Committee” [9].

After overcoming the decline in GDP in 2014–2015, Ukraine was experiencing a period of gradual recovery and increase in production. However, due to the decline in industrial production, another decline in GDP is also expected in 2020.

The limitation of investment resources for the industrial sector is explained by the reluctance to lend to enterprises in this sector, even if there are free funds in banking institutions.

Statistical data for 2015–2019 show a slight decrease (-2.07%) in the share of own funds of

enterprises and organizations in the structure of capital investments, which is evidence of a decrease in the level of own investment opportunities of enterprises and organizations, in particular. However, the share of own funds in the structure of capital investments remains dominant and exceeds 65% [1].

In the first half of 2020, the amount of capital investment amounted to UAH 163,781.5 million, which is much less than in 2019. In the structure of capital investments, own funds have already reached the level of 69% in January-June 2020. The share of state budget funds decreased to 4.5%, and the share of local budgets was up to 7% [1].

It should be noted that the first half of 2020 was marked by a sharp decrease in the level of capital investment compared to the corresponding period of 2019. According to the State Statistics Service of Ukraine, in January-June 2020, the total capital investment index was 65.1%, which means a decrease of 34.9% in the level of capital investment in general for all types of economic activity. For agriculture, forestry and fisheries, the decrease in the level of capital investment in the first half of 2020 was 44.5%, for industry – 37.2%, for construction – 22.9%, for transport – 55.4%.

In the first half of 2020, the capital investment index exceeded 100% (as a percentage of the corresponding period of the previous year) only for the following types of economic activity: postal and courier activities (139.2%), provision of other services (124.3%), telecommunications (110.7%), which partially provided an opportunity to compensate for the lack of capital investment of the previous period for this type of activity.

Thus, for the first half of 2020, the crisis state of capital investment in Ukraine is outlined. A similar crisis situation has been observed in the dynamics of foreign direct investment in Ukraine since the beginning of 2020.

Another alarming signal is that the statistics show a decrease in the total population of Ukraine, a negative natural increase and a positive migration increase. However, migratory growth does not overshadow the importance of natural population decline. Thus, migration processes cannot restore the population as of 1991. There is a threat of demographic crisis and staff shortage, which negatively affects the level of human and investment capital of Ukraine. Therefore, it is necessary to implement social programs to support the birth rate and improve living standards.

Unsatisfactory financial conditions in combination with limited access to investment resources for enterprises make it impossible to modernize fixed assets, as well as production and technological processes, as well as increase production. Limited own resources and the inability to attract foreign investment lead to a loss of competitive position of industrial enterprises in domestic and global markets.

Strictly speaking, this situation is typical for industrial enterprises and the enterprises of other economic activities, including agricultural, transport enterprises, etc. [11].

To improve Ukraine's position in world markets, it is necessary to intensify cooperation between business (owners), government and civil society in the development and adoption of national and territorial program documents [15]. This entails the need to create a legal framework, as well as organizational and economic mechanism to reconcile the interests of all participants in this type of cooperation on a long-term partnership basis. The presence of representatives of the scientific sphere in such cooperation will accelerate innovative development at the national, sectoral and territorial levels.

Conclusions and suggestions. The study allows us to draw the following conclusions:

1. The factors of negative influence on the development of Ukrainian industry are determined: reduction of the level of world prices for ferrous metals; national gaps in the development of railway transport, which causes problems with logistics; the need to repair production facilities in the fields of metallurgy, electricity, gas and steam supply, coke and oil refining; low level of yield in agriculture (for the food industry); sanctions of the Russian Federation; inflation; reducing the use of electricity and gas due to global warming; market advantage of imports of competitive products. The priority tasks for the development of Ukrainian industry are also outlined: renewal of industrial production facilities; infrastructure and logistics development; balancing external and internal market conditions; providing the food industry by increasing the volume of agricultural production; ensuring the purchasing power of domestic consumers and expanding demand.

2. It is established that the level of capital investments in the first half of 2020 lags significantly behind the previous year. In addition, with the development of the COVID-19 pandemic in 2020, the situation with the inflow of foreign direct investment in Ukraine has also deteriorated significantly. The balance of FDI according to preliminary results amounted to -112.6%. This was not the case even in the unfavourable economic development of 2014, which was characterized as a crisis period associated with the military conflict in the east and the annexation of Crimea.

3. In terms of assessing the investment potential through the national wealth and fixed assets of Ukraine, industry is defined as a dominant imperative, which should be considered transport with related economic activities and administrative support services. A high degree of depreciation of fixed assets was established, in particular, for industry this figure is 66.4%, for transport with related economic activities – 62.9%, and for administrative and support services

as much as 83%. Thus, the types of economic activity that occupy the largest share in the structure of fixed assets of Ukraine are characterized by the highest level of wear. The established pattern clearly has a negative impact on the level of investment potential.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 09.02.2021).
2. Савлук М.І., Поддєрьогін А.М., Пересада А.А., Олексієнко Н.Д., Лазенко І.Н. Банківська енциклопедія / під ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Мороза. Київ : Ельтон, 1993. 328 с.
3. Куньч З.Й. Універсальний словник української мови. Тернопіль : Навчальна книга – Богдан, 2005. 848 с.
4. Шевченко Л.І., Ніка О.І., Хом'як О.І., Дем'янюк А.А. Новий словник іншомовних слів: близько 40 000 слів і словосполучень. Київ : АРІЙ, 2008. 672 с.
5. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. Київ – Львів : Знання; ЛБІ НБУ. 566 с.
6. Заїка С.О. Інвестиційний потенціал підприємства та варіанти його формування. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 13. Ч. 1. С. 84–86. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_13/19.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/19.pdf) (дата звернення: 15.08.2020).
7. Нечитайло І.П. Аналіз сучасних підходів до визначення інвестиційного потенціалу регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 15. С. 25–29.
8. Нова індустріалізація – реальний шанс для України". URL: [https://uspp.ua/assets/doc/maket\\_nov\\_2019.pdf](https://uspp.ua/assets/doc/maket_nov_2019.pdf) (дата звернення: 18.08.2020).
9. Макроекономічні показники. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (дата звернення: 19.08.2020).
10. Кабмін створив координаційний центр з питань промисловості. URL: [https://lb.ua/economics/2020/02/19/450345\\_kabmin\\_sozdal\\_koordinatsionniy\\_tsentr.html](https://lb.ua/economics/2020/02/19/450345_kabmin_sozdal_koordinatsionniy_tsentr.html) (дата звернення: 19.08.2020).
11. Демографічний щорічник "Населення України за 2018 рік". Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb\\_ukr\\_2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb_ukr_2018.pdf) (дата звернення: 23.08.2020).
12. Шапошников К.С. Сучасні підходи до визначення інтеграції та її характерних рис. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. 1(44). С. 379–383.
13. Шапошников К.С. Обґрунтування соціально-економічної сутності поняття "ресурсний потенціал". *Економіка та інновації*. 2013. № 52. С. 206–210.
14. Shaposhnikov K., Okayanyuk K. ECONOMIC ASSESSMENT OF THE INVESTMENT CLIMATE IN THE PROCESS OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE. *Green, Blue and Digital Economy Journal*. 2020. № 1(2). P. 83-89. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2020-2-15>.

15. Окаянюк К.М. Особливості формування національного інвестиційного потенціалу. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 41. С. 226 – 229.

#### REFERENCES:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 09 February 2021).
2. Savluk M.I., Poddierohin A.M., Peresada A.A., Oleksiienko N.D., Lazenko I.N. (1993) *Bankivska entsyklopediia / pid red. d-ra ekon. nauk, prof. A.M. Moroz*. Kyiv: Elton, 328 p.
3. Kunch Z.Y. (2005) *Universalnyi slovnyk ukrainskoi movy*. Ternopil: Navchalna knyha – Bohdan, 848 p.
4. Shevchenko L.I., Nika O.I., Khomiak O.I., Demianiuk A.A. (2008) *Novyi slovnyk inshomovnykh sliv: blyzko 40 000 sliv i slovospoluchen*. Kyiv: ARII, 672 p.
5. Zahorodnii A.H., Vozniuk H.L., Smovzhenko T.S. *Finansovyi slovnyk*. Kyiv – Lviv: Znannia; LBI NBU. 566 p.
6. Zaika S.O. (2015) *Investytsiinyi potentsial pidpriemstva ta varianty yoho formuvannia. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. Vyp. 13. Ch. 1. Pp. 84–86. Available at: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_13/19.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/19.pdf) (accessed 15 August 2020).
7. Nechytailo I.P. (2010) *Analiz suchasnykh pidkhodiv do vyznachennia investytsiinoho potentsialu rehionu. Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 15, pp. 25–29.
8. *Nova industrializatsiia – realnyi shans dlia Ukrainy*. Available at: [https://uspp.ua/assets/doc/maket\\_nov\\_2019.pdf](https://uspp.ua/assets/doc/maket_nov_2019.pdf) (accessed 18 August 2020).
9. *Makroekonomichni pokaznyky*. Natsionalnyi bank Ukrainy. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (accessed 19 August 2020).
10. *Kabmin stvoryv koordynatsiinyi tsentr z pytan promyslovosti*. Available at: [https://lb.ua/economics/2020/02/19/450345\\_kabmin\\_sozdal\\_koordinatsionniy\\_tsentr.html](https://lb.ua/economics/2020/02/19/450345_kabmin_sozdal_koordinatsionniy_tsentr.html) (accessed 19 August 2020).
11. *Demografichniy shchorichnyk "Naselennia Ukrainy za 2018 rik"*. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/12/zb\\_ukr\\_2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/12/zb_ukr_2018.pdf) (accessed 23 August 2020).
12. Shaposhnikov K.S. (2012) *Suchasni pidkhody do vyznachennia intehratsii ta yii kharakternykh rys. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 1(44), pp. 379–383.
13. Shaposhnikov K.S. (2013) *Obhruntuvannia sotsialno-ekonomichnoi sutnosti poniattia "resursnyi potentsial"*. *Ekonomika ta innovatsii*, no. 52, pp. 206–210.
14. Shaposhnikov K., Okayanyuk K. (2020) *ECONOMIC ASSESSMENT OF THE INVESTMENT CLIMATE IN THE PROCESS OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE*. *Green, Blue and Digital Economy Journal*, no. 1(2), pp. 83–89. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2020-2-15>.
15. Okaianyuk K.M. (2019) *Osoblyvosti formuvannia natsionalnoho investytsiinoho potentsialu. Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 41, pp. 226–229.

## РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

## КРОС-КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ ПОВЕДІНКИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

## CROSS-CULTURAL ASPECTS OF BEHAVIOR IN INTERNATIONAL BUSINESS

УДК 334.021.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-5>**Боковець В.В.**д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту  
та адміністрування**Корж Н.В.**д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту  
та адміністрування**Давидюк Л.П.**к.е.н., доцент кафедри економіки  
та міжнародних відносин  
Вінницький торговельно-економічний  
інститут  
Київського національного  
торгівельно-економічного університету**Bokovets Viktoriia****Korzh Nataliia****Davidyuk Lyudmila**Vinnytsia Institute of Trade and Economics  
Kyiv National University  
of Trade and Economics

У статті розглянуто підходи до визначення ролі культурного чинника, важливість національної культури під час планування міжнародної діяльності та ведення міжнародного бізнесу. Розглянуто параметри, що дають змогу виявити культурні відмінності між країнами та складено низку універсальних елементів поведінки у міжнародному бізнесі, знання яких важливе для ефективної співпраці та комунікації. Визначено вагомий вплив крос-культурних аспектів поведінки на діяльність у міжнародному бізнесі. Обґрунтовано необхідність дослідження таких параметрів національної культури, як релігія, мова, ставлення до формальностей та важливість особистого простору у ділових відносинах. Розкрито значущість міжнародного ділового етикету та його основних категорій, а також представлено кодекс бізнес-спілкування, тобто низку правил, яких потрібно дотримуватися для налагодження міцних взаємозв'язків між іноземними партнерами.

**Ключові слова:** культура, міжнародний бізнес, комунікація, національна культура, крос-культурні аспекти, бізнес-спілкування, культурний чинник, культурні відмінності.

В статье рассмотрены подходы к определению роли культурного фактора, важ-

ность национальной культуры при планировании международной деятельности и ведении международного бизнеса. Рассмотрены параметры, позволяющие выявить культурные различия между странами, и составлен ряд универсальных элементов поведения в международном бизнесе, знание которых важно для эффективного сотрудничества и коммуникации. Определено существенное влияние кросс-культурных аспектов поведения на деятельность в международном бизнесе. Обоснована необходимость исследования таких параметров национальной культуры, как религия, язык, отношение к формальностям и важность личного пространства в деловых отношениях. Раскрыта значимость международного делового этикета и его основных категорий, а также представлен кодекс бизнес-общения, то есть ряд правил, которых нужно придерживаться для налаживания прочных взаимосвязей между иностранными партнерами.

**Ключевые слова:** культура, международный бизнес, коммуникация, национальная культура, кросс-культурные аспекты, бизнес-общение, культурный фактор, культурные различия.

*It is noted that knowledge of all cross-cultural aspects of behavior in international business, namely understanding the national characteristics of people's behavior in different countries, value systems, negotiation patterns, traditions and customs, increase business efficiency and enable mutual understanding during business negotiations and meetings. The article considers the approaches to determining the role of the cultural factor, the importance of national culture in planning international activities and conducting international business. It is considered that religion seriously affects the nature of business relations, moral attitudes of employees, appearance, consumer behavior and work schedules. The parameters that allow to identify cultural differences between countries are considered and a number of universal elements of behavior in international business, knowledge of which is important for effective cooperation and communication. The significant influence of cross-cultural aspects of behavior on activities in international business is determined. The necessity of research of such parameters of national culture as religion, language, attitude to formalities and importance of personal space in business relations is substantiated. It is also noted that an important parameter in doing business is language. Knowledge of the language of foreign partners increases the efficiency of communication, promotes better communication. It is indicated that an important parameter is the understanding of social and personal space. After all, in different countries there is a certain business distance between the partners, which must be observed in order not to create certain inconveniences. The importance of international business etiquette and its main categories is revealed, as well as the code of business communication, ie a number of rules that must be followed to establish strong relationships between foreign partners. Knowing all the cultural features of the partner country will allow you to establish a strong business relationship. Having studied the parameters that determine the cultural features of the country, a number of universal elements that need to be known to establish cooperation at the international level are presented.*

**Key words:** culture, international business, communication, national culture, cross-cultural aspects, business communication, cultural factor, cultural differences.

**Постановка проблеми.** Сьогодні кожна фірма, організація займається або планує міжнародну діяльність. Для ефективної співпраці та комунікації необхідні вивчення та дослідження усіх крос-культурних аспектів поведінки в міжнародному бізнесі. Саме знання усіх культурних особливостей дасть змогу правильно та результативно вести міжнародну діяльність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню ролі крос-культурних аспектів поведінки у міжнародному бізнесі присвячено праці таких науковців, як А. Голець, Є. Панченко,

Л. Петрашко, М. Рокич, О. Романуха, Т. Парсон, Ю. Петрушенко.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення ролі культурного чинника в міжнародному бізнесі, опис основних параметрів культурних відмінностей між країнами та визначення основних аспектів поведінки в міжнародній діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вивчення та дослідження крос-культурних аспектів поведінки у міжнародному бізнесі є важливими для ефективної комунікації та співпраці між іноземними

партнерами. Саме національна ділова культура впливає на стиль ведення переговорів, методи виконання різних завдань. Глобалізація світової економіки, зростаюча відкритість ринків, велика кількість національних ділових культур викликають необхідність різнобічного вивчення та дослідження крос-культурної специфіки ведення бізнесу.

Знання усіх крос-культурних аспектів поведінки у міжнародному бізнесі, а саме розуміння національних особливостей поведінки людей у різних країнах, систем цінностей, моделей переговорів, традицій та звичаїв, підвищує ефективність ведення бізнесу та дає можливість досягти взаєморозуміння під час ділових переговорів та зустрічей.

Учені виділяють три головні підходи до визначення ролі культурного чинника в міжнародному бізнесі та іноземних ділових зв'язках [1, с. 63]:

1. Культурно-кластерний підхід. Тракується як визнання багатогранності впливу національної культури на міжнародний бізнес, необхідності урахування цього впливу та використання переваг міжкультурної взаємодії для того, щоб підвищити ефективність міжнародної діяльності фірми. Тобто цей підхід показує, що культурний чинник відіграє значну роль у процесі ведення міжнародної ділової діяльності, він указує на важливість вивчення культури ділових партнерів для кращої та ефективної співпраці.

2. Економіко-кластерний підхід. За цим підходом визнається відмінність національних культур, але зменшується їх важливість під час ведення міжнародного бізнесу. Тут головною відмінністю між країнами виступає їх рівень економічного розвитку та значення економічних показників, тому під час ведення бізнесу в першу чергу аналізуються економічні особливості.

3. Універсалістський підхід. Цей підхід означає, що всі люди більш-менш схожі за своєю поведінкою, тому всі культури також мають певні споріднені риси, що не можуть суттєво впливати на ефективність ведення бізнесу. За цього підходу увага надається акценту на спільних, подібних рисах ведення міжнародного бізнесу.

Розуміння ділової культури партнерів є найважливішою умовою ефективної взаємодії у міжнародному бізнесі. Важливим є вивчення особливостей національної культури, її вплив на моделі ділових переговорів. Національна культура значною мірою визначає поведінку працівників і серйозно впливає на організаційну культуру та режим управління.

Національну культуру можна визначити як сукупність цінностей, поглядів, переконань та норм, прийнятих країною та спільних для більшості жителів [2, с. 107]. Національна бізнес-культура є невід'ємною її частиною. Вона включає ділові норми та правила, ділову етику та діловий етикет. За моделлю Е. Шейна національна культура

впливає на глибинний рівень організаційної культури, рівень загальнолюдських цінностей, вірувань та основних понять, і це в кінцевому підсумку визначає культурні особливості конкретної організації [3, с. 89]. Дослідники, які вивчають поведінку людей у різних національних культурах, виділяють низку параметрів, які дають змогу виявити культурні відмінності і подібності. Найважливішими із цих параметрів є [4, с. 201]:

- релігія;
- мова;
- ставлення до формальностей;
- соціальний та особистий простір;
- ставлення до природи;
- ставлення до використання часу;
- відносини між людьми.

Релігія серйозно впливає на характер ділових відносин, моральні установки співробітників, зовнішній вигляд, поведінку споживачів та графіки роботи. Для того щоб співпрацювати з різними країнами, потрібно враховувати усі особливості релігії. Наприклад, в ісламі заборонено деякі види ділової активності. До таких обмежень відносять угоди, що мають підвищений ризик, тобто ф'ючерси, опціони; певні види діяльності, що несумісні з мораллю ісламу: лотереї, гральний бізнес та спекуляції із цінними паперами; виробництво та торгівля забороненими товарами.

Наступним параметром є мова, що в моделі організаційної культури Е. Шайна є найголовнішим елементом кожної нації, країни [3, с. 95]. Знання мови іноземних партнерів підвищує ефективність комунікації, сприяє кращому налагодженню зв'язків. Також до мовного параметру відносять такий аспект міжкультурної взаємодії, як невербальні комунікації, адже різні жести, міміка чи манери мовлення в різних країнах можуть мати різне значення, як позитивне, так і негативне. Наприклад, американський жест, що означає «все добре» – о'кей, у Франції означає нуль, в Японії – гроші, а в багатьох країнах Латинської Америки має негативне значення. Навіть рукостискання має певні особливості в різних країнах. Так, для Європи, США притаманне міцне та енергійне рукостискання, яке в країнах Південної і Південно-Східної Азії не прийнятне і може неправильно розумітися. Загалом усі жести, погляди, пози відіграють велику роль у налагодженні позитивних ділових зв'язків, і знання їхніх особливостей у різних країнах має велике значення в міжнародному бізнесі [8].

Також у різних культурах спостерігається різне ставлення до дотримання формальностей, які пов'язані зі звичаями, традиціями, манерами та особливостями ведення бізнесу. Наприклад, представники східної та латиноамериканської культур спочатку віддають перевагу бесідам на абстрактну тему, щоб дізнатися про партнерів більше та

налагодити дружній зв'язок, а північні американці, німці відразу переходять до справи, щоб зайвий раз не витратити дорогоцінний час. Також у різних країнах спостерігається різне ставлення до дотримання термінів виконання завдань та робочого графіку. Це стосується й ставлення до виконання контракту. Наприклад, для американців, німців, британців важливим є дотримання усіх прописаних вимог контракту, і ніякі обставини не мають вплинути на його невиконання. У країнах Азії контракт вважають важливим для виконання, але в разі виникнення непередбачуваних обставин, що можуть вплинути на його невиконання, партнери дають відстрочку. А ось у латиноамериканських країнах контракт вважають як такий досконалий документ, до дотримання якого за можливості треба прагнути.

Ще одним важливим параметром є розуміння соціального та особистого простору. У різних країнах існує певна ділова відстань між партнерами, що має дотримуватися, щоб не створювати певних незручностей. Наприклад, араби та латиноамериканці здебільшого віддають перевагу невеликій відстані під час спілкування, а от представники Північної Америки, Європи та скандинавських країн вважають допустимою відстань між людьми в процесі ведення переговорів від 0,5 до 1,5 м. Також важливо враховувати особливість соціального простору, наприклад у Північній Америці вважається, що чим обмеженіший доступ до керівника, тим вищий його статус, а от у східній культурі часто керівники знаходяться в одній кімнаті з підлеглими [5, с. 57].

Під час ведення міжнародної діяльності та міжнародного бізнесу важливо враховувати всі культурні особливості тієї країни, з якою співпрацюють. Для цього потрібно враховувати всі вищенаведені параметри, адже культурні відмінності у різних країнах, різні мови та відмінності у релігіях часто створюють бар'єри для міжнародної співпраці, а от знання усіх цих особливостей допомагає встановлювати міцні ділові зв'язки.

Важливим є й знання міжнародного ділового етикету, правила якого засновані на дотриманні таких моральних категорій, як тактовність, ввічливість, коректність, повага та порядність [6, с. 146], адже дотримання усіх установлених етичних норм сприяє створенню хорошого психологічного клімату у діловому спілкуванні.

Існує певний кодекс бізнес-спілкування, що представлений спеціалістом із питань стратегічних досліджень бізнесу Вівіан Кей. Цей кодекс містить такі пункти [7, с. 121]:

– необхідно звертати увагу на цілі партнера та на те, як ви можете допомогти у їх досягненні, тобто, співпрацюючи з іноземними партнерами, слід враховувати не лише власні цілі та інтереси, а й за можливості допомагати своїм партнерам у

досягненні їхніх цілей, що, своєю чергою, призведе до зміцнення та поліпшення ділових зв'язків;

– важливо дотримуватися ділового стилю одягу, а також враховувати особливості ділового стилю тієї чи іншої країни;

– під час ведення ділової переписки з новими партнерами слід указати імена людей чи назви організацій, що розповіли про них, або вказати, звідки ви про них дізналися, це підвищить діловий імідж кожної зі сторін;

– під час ведення ділових переговорів слід підкреслювати оригінальність та особливість вашої фірми та чим ваша фірма відрізняється від інших, тобто чому співпраця з вами є перспективнішою;

– важливо враховувати особливості країни партнерів, тобто культуру, релігію, мову, особливості ведення переговорів, манеру поведінки;

– переговори слід планувати заздалегідь, домовлятися про час та місце, що влаштовує обидві сторони, а також представляти низку питань, що підніматимуться на даних переговорах.

Визначивши роль культурного чинника, особливості національної культури під час ведення міжнародного бізнесу, а також дослідивши параметри, що дають змогу виявити культурні відмінності між країнами, складено низку універсальних елементів поведінки в міжнародному бізнесі, знання яких важливе для ефективної співпраці та комунікації. А саме [9]:

1. Знання мови діловодства, тобто англійської.  
2. Вивчення культурних особливостей країни партнерів:

- звичаї та традиції;
- особливості релігії.

3. Знання знаків невербальної комунікації та їх безпосереднє значення в країні партнерів.

4. Вивчення правил ведення ділової діяльності:

- ставлення до часу;
- умови контракту;
- особливості дотримання формальностей;
- важливість особистого простору;
- знання етикету ділових зустрічей, тобто як

правильно організувати зустріч, з яких елементів вона повинна складатися, які теми є доречними, залежно від культурних особливостей партнерів, де повинна відбуватися зустріч та за яких умов.

5. Дотримання правил міжнародного ділового етикету.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, дослідження та вивчення крос-культурних аспектів поведінки у міжнародному бізнесі є дуже важливим для ефективної співпраці з іноземними партнерами. Саме знання усіх культурних особливостей країни партнерів дасть змогу налагодити міцний діловий зв'язок. Дослідивши параметри, що визначають культурні особливості країни, подано низку універсальних елементів, які потрібно знати для налагодження співпраці на міжнародному рівні.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Головлева Е.Л. Основы межкультурной коммуникации. Москва : Феникс, 2014. 224 с.
2. Гриценко Т.Б. Етика ділового спілкування. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
3. Мясоедов С.П., Борисова Л.Г. Кросс-культурный менеджмент : учебник ; 3-е изд. Москва : Юрайт, 2016. 314 с.
4. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин. Київ : Кондор, 2008. 356 с.
5. Панченко Є.Г., Петрашко Л.П. Технології крос-культурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища. *Міжпредметний тренінг магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом»* : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2010. 191 с.
6. Петрушенко Ю.М. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 146–148.
7. Петрушенко Ю.М. Голець Т.А. Когнітивна концепція крос-культурного менеджменту. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2008. № 1. С. 120–128.
8. Романуха О. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 608-613.
9. Боковець В.В. Основы менеджменту : навчальний посібник. Вінниця : ВФЕУ. 2013. 524 с.

**REFERENCES:**

1. Holovleva E.L. (2014) *Osnovy mezhkulturnoi kommunykatsyy* [Basics of intercultural communication]. Moscow: Phoenix. (in Russian)

2. Hrytsenko T.B. (2007) *Etyka dilovoho spilkuvan-nia* [Ethics of business communication]. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
3. Miasoedov S.P., Borysova L.H. (2016) *Kross-kulturnyi menedzhment* [Cross-cultural management]. Moscow: Yurayt. (in Russian)
4. Palekha Yu.I. (2008) *Etyka dilovykh vidnosyn* [Ethics of business relations]. Kyiv: Condor. (in Ukrainian)
5. Panchenko Ye.H., Petrashko L.P. (2010) *Tekhnolohii kroskulturnoho menedzhmentu: adaptatsiia do umov realnoho seredovyshcha. Mizhpredmetnyi treninh mahisterskoi prohramy «Upravlinnia mizhnarodnym biznesom»*: kerivnytstvo dlia studentiv [Technologies of cross-cultural management: adaptation to the conditions of the real environment. Interdisciplinary training of the master's program "Management of International Business": a guide for students]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
6. Petrushenko Yu.M. (2009) *Kros-kulturni aspekty pidvyshchennia efektyvnosti mizhnarodnoho biznesu* [Cross-cultural aspects of improving the efficiency of international business]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 5, pp. 146–148.
7. Petrushenko Yu.M., Holets T.A. (2008) *Kohnityvna kontseptsiiia kros-kulturnoho menedzhmentu* [Cognitive conception of cross-cultural management]. *Visnyk SumDU. Serija «Ekonomika»*, no. 1, pp. 120–128.
8. Romanukha O. (2017) *Rol kros-kulturnykh komunikatsii u menedzhmenti orhanizatsii* [The role of cross-cultural communications in the management of organizations]. *Ekonomika i suspiljstvo*, no. 9, pp. 608–613.
9. Bokovets V.V. (2013) *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Vinnytsia: VFEU. (in Ukrainian)

## АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВ

### ANALYTICAL EVALUATION OF FINANCIAL ASSETS OF ENTERPRISES

УДК 336.764.1:005.52(477)

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-6>**Волкова Н.А.**к.е.н., доцент,  
завідувач кафедри економічного аналізу  
Одеський національний  
економічний університет**Кравець Д.Д.**аспірант кафедри економічного аналізу  
Одеський національний  
економічний університет**Volkova Nina**

Odessa National Economic University

**Kravets Daria**

Odessa National Economic University

У статті проведено аналіз динаміки і структури основних елементів фінансових активів підприємств різних галузей. Доведено, що зростає роль фінансових активів у діяльності підприємств, оскільки вони впливають на рівень платоспроможності і фінансової стійкості підприємства. За період 2015–2019 рр. підприємства сільського господарства та промисловості України й Одеської області зазнали значних змін у структурі активів. Аналіз показав, що в активах підприємств сільського господарства мобільні активи майже вдвічі перевищують іммобілізовані засоби. На промислових підприємствах регіону розподіл у структурі активів склався також із перевищенням частки оборотних активів на 10 в. п. Здійснено аналіз структури фінансових активів АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» і ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» за період 2015–2019 рр. Доведено, що формування фінансових активів залежить від галузевих особливостей функціонування підприємств.

**Ключеві слова:** оборотні активи, необоротні активи, фінансові активи, грошові кошти, дебіторська заборгованість, ліквідність, платоспроможність.

В статье проведен анализ динамики и структуры основных элементов финан-

совых активов предприятий различных отраслей. Доказано, что возрастает роль финансовых активов в деятельности предприятий, так как они влияют на уровень платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия. За период 2015–2019 гг. предприятия сельского хозяйства и промышленности Украины и Одесской области претерпели значительные изменения в структуре активов. Анализ показал, что в активах предприятий сельского хозяйства мобильные активы почти в два раза превышают иммобилизованные средства. На промышленных предприятиях региона распределение в структуре активов сложилось также с превышением доли оборотных активов на 10 п. п. Осуществлен анализ структуры финансовых активов АО «Государственная продовольственно-зерновая корпорация Украины» и ОАО «Одесский кабельный завод «Одескабель» за период 2015–2019 гг. Доказано, что формирование финансовых активов зависит от отраслевых особенностей функционирования предприятий.

**Ключевые слова:** оборотные активы, внеоборотные активы, финансовые активы, денежные средства, дебиторская задолженность, ликвидность, платежеспособность.

*The article facing attention to the importance of the presence of current assets at the enterprise, as an element of its solvency and profitability. The essence of financial assets is revealed and the importance of their distinguishing from a part of current assets for a more detailed and clear analysis of the enterprise. The dynamics and structure of the main elements of financial assets of enterprises of various branches of the economy of Ukraine and the Odessa region are analyzed. Attention is drawn to the growing role of financial assets in enterprises, since they affect the level of solvency and financial sustainability of the enterprise. During the period of 2015–2019, agricultural and industrial enterprises of Ukraine and the Odessa region suffered significant changes in the structure of assets. Analysis of the structure of assets of CJSC "State Food-Grain Corporation Corporation of Ukraine" and PJSC "Odessa Cable Plant" Odeskabel "for the period 2015–2019 showed that the enterprises there is a logical tendency for the distribution of working capital and non-current assets according to their sectoral affiliation. The analysis showed that in the assets of agricultural enterprises of mobile assets is almost twice as low as in real assets. In industrial enterprises, the distribution in the structure of assets has also been formed with exceeding the share of current assets by 10 percentage points. Financial assets were analyzed as elements of current assets on investigated enterprises in 2015–2019. Conclusions on the tendency of increasing this element of current assets, as receivables, two terms - cost and its share. In the analysis of financial assets of the state joint-stock company "State Food-Grain Corporation" of Ukraine ", attention was paid to such an element Finance. Once assets as current financial investments. This is an important part of financial assets, but they are not present at each enterprise. It has been analyzed that their share for 2015–2018 was constantly fluctuating. If in 2017, their share was 73% of all oblast assets, then in 2019 at the investigated enterprise they did not have become, but, at the same time, cash and their equivalents have increased. We considered it expedient to pay attention to this process.*

**Key words:** current assets, non-current assets, financial assets, cash, receivables, liquidity, solvency.

**Постановка проблеми.** Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство повинне мати у своєму розпорядженні визначене майно, що належить йому на правах власності або володіння, тобто активи підприємства, які є економічними ресурсами підприємства у формі сукупних майнових цінностей, що використовуються в господарській діяльності з метою одержання позитивного фінансового результату.

Політика управління обіговим капіталом повинна забезпечити компроміс між ефективністю роботи підприємства та ризиком втрати ліквідності. Якщо дебіторська заборгованість та грошові кошти підтримуються на досить низьких рівнях, то вірогідність неплатоспроможності або дефіциту

коштів для рентабельної діяльності велика. Якщо більшість ресурсів підприємства вкладено в необоротні активи, страхові запаси оборотних коштів відсутні, то за певних відхилень від планових обсягів реалізації продукції та надходження платежів можливі також порушення в розрахунках із кредиторами. Отже, роль фінансових активів у діяльності суб'єктів господарювання зростає.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Вагомий внесок у розвиток теорії і методології фінансових активів належить українським ученим-економістам І.О. Бланку [1, с. 126], Ф.Ф. Бутинцю [2, с. 203], С.В. Свірку, О.В. Хотомлянському [3, с. 145–151]. У наукових джерелах склався базовий підхід, який передбачає перерахування

основних видів фінансових активів. Багато аспектів аналізу фінансових активів залишаються недостатньо опрацьованими, оскільки відсутня комплексна методика їх аналізу на основі консолідованої звітності.

Управління фінансовими активами має враховувати галузеві особливості їх формування. У зв'язку із цим актуальним є аналіз динаміки та структури фінансових активів підприємств у розрізі основних галузей економіки [4].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз динаміки і структури оборотних активів підприємств різних галузей; виокремлення фінансових активів як елемента оборотних активів та проведення їх аналізу на основі підприємств різних галузей Одеської області; обґрунтування важливості аналізу фінансових активів із позиції ефективного їх використання на практиці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Роль фінансових активів у створенні фундаментальної вартості істотна, вони дають змогу збільшувати доходи, диверсифікувати джерела їх отримання; забезпечують ліквідність, оскільки включають високоліквідні активи; підвищують кредитоспроможність, тому що можуть бути використані як застава; страхують підприємство від ризиків, оскільки включають похідні інструменти; забезпечують можливість управління продажами, тому що включають дебіторську заборгованість [5].

Сільське господарство і промисловість є пріоритетними галузями національної економіки України. Їх розвиток сприяє підвищенню матеріального добробуту населення, зміцненню економічної і продовольчої безпеки держави, зростанню експортного потенціалу.

Оцінка впливу фінансових активів на фінансовий стан підприємств здійснюється через розрахунок частки цих активів у сукупних активах. Такий вид аналізу необхідний для того, щоб мати змогу виявити проблеми або, навпаки, позитивні тенденції діяльності.

Динаміка складу та структури активів підприємств сільського господарства та промисловості України за 2015–2019 рр. зазнала значних змін. На підприємствах сільського господарства України структура активів змінилася у бік збільшення частки необоротних активів із 27,3% у 2015 р. до 41% у 2019 р. і зменшення частки оборотних активів у загальній сумі активів підприємства із 72,7% у 2015 р. до 59% у 2019 р., але оборотні активи перевищують й у вартісному, й у структурному виразі необоротні активи.

У промислових підприємств спостерігається зворотна тенденція: необоротні активи у сумі активів підприємств знижуються з 50% до 49%, а оборотні активи зросли із 49% до 55%. Тобто частка необоротних та оборотних активів майже однакова. Такий розподіл активів у структурі багато в чому пов'язаний із галузевою особливістю підприємств [7].

Тенденція зміни структури формування активів підприємств даних галузей економіки спостерігається і в Одеському регіоні.

У табл. 1 розглянуто динаміку складу та структури активів підприємств сільського господарства Одеської області за 2015–2019 рр.

За аналізований період активи підприємств даної галузі зросли на 110%. Найбільш швидкими темпами зростали необоротні активи, які збільшилися на 128,5% у 2019 р. порівняно з 2015 р.

Зросла їхня частка в сумі активів із 32% до 34%. На підприємствах сільського господарства Одеської області у структурі активів превалюють оборотні активи, які, незважаючи на деяке зниження в структурі, становили у 2019 р. 65,4%. Тобто на даних підприємствах мобільні активи перевищують необоротні активи як за вартістю, так і за структурою. Це свідчить про те, що підприємства мають у своєму розпорядженні ліквідні активи.

Аналіз структури та складу активів промислового комплексу Одеської області за 2015–2019 рр. у табл. 2 показав, що сума всіх активів зросла у

Таблиця 1

**Динаміка складу та структури активів підприємств сільського господарства Одеської області за 2015–2019 рр.**

Показник	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Усього активів, млн грн	18325,6	23599,8	30748,4	36598,6	38612,2
У % до 2015 р.	100	128,78	167,78	199,71	210,71
У т. ч. необоротних активів, млн грн	5846,4	7733,1	10976,4	13038,8	13358,4
У % до 2015 р.	100,00	132,27	187,75	223,02	228,49
Частка у структурі активів, %	31,91	32,76	35,69	35,62	34,59
Оборотних активів, млн грн	12470,7	15858,6	19763,3	23551,4	25245,2
У % до 2015 р.	100	127,17	158,47	188,85	202,43
Частка у структурі активів, %	68,05	67,19	64,27	64,35	65,38

Джерело: розраховано авторами за [8]

**Динаміка складу та структури активів підприємств промислового комплексу Одеської області за 2015–2019 рр.**

Показник	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Усього активів, млн грн	52228,2	62708,3	71803,4	82109,8	78685,7
У % до 2015 р.	100	120,06	137,48	157,21	150,65
У т. ч. необоротних активів, млн грн	27619,3	31016,4	33930,8	39505,2	35544,3
У % до 2015 р.	100	112,29	122,85	143,03	128,69
Частка у структурі активів, %	52,88	49,46	47,25	48,11	45,17
Оборотних активів, млн грн	24608,3	31691,6	37860,1	42603,5	42778,7
У % до 2015 р.	100	128,784	153,851	173,126	173,838
Частка у структурі активів, %	47,19	50,53	52,72	51,88	54,36

Джерело: розраховано авторами за [8]

2019 р. порівняно з 2015 р. на 50%. Необоротні активи за даний період зросли майже на 30%, а оборотні – на 74%. Розрахунок частки необоротних та оборотних активів у сумі активів підприємств показав, що в 2015 р. частка іммобілізованих засобів становила майже 53%, а мобільних засобів – 47,2%, а в 2019 р. – відповідно 42,2% до 54,4%, тобто за аналізований період збільшилася частка оборотних активів.

Промислові підприємства також збільшили свої мобільні активи, але для того щоб зробити висновок про раціональну структуру, необхідно розглянути структуру фінансових активів підприємств.

Оборотні активи є невід'ємною частиною діяльності кожного підприємства. Але ми вважаємо доцільним здійснити аналіз структури фінансових активів як елемента оборотних активів підприємства.

Фінансові активи в узагальненому вигляді складаються з грошових коштів та їх еквівалентів, дебіторської заборгованості та цінних паперів.

Для того щоб виявити, яке місце займають фінансові активи в оборотних і яка їх структура, нами були вибрані підприємства, які відносяться до галузі промисловості та сільського господарства (табл. 3, 4).

Аналіз динаміки структури та складу оборотних активів акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова корпорація України» за 2015–2019 рр. показав, що в структурі оборотних активів сума запасів зростає, але займає незначну частину порівняно з фінансовими активами. Фінансові активи в оборотних займають 86%. У структурі фінансових активів найбільшу питому вагу в 2019 р. мають грошові кошти та їх еквіваленти – 55,2%. Гроші та їх еквіваленти значно збільшилися за останній рік: якщо у 2018 р. вони становили 16,5%, то в 2019 р. – уже 55%. З одного боку, це може бути знаком того, що збільшилася питома вага ліквідних коштів, а з іншого – це може свідчити про неспроможність підприємства вкладати кошти у виробництво. Також важливим елементом фінансових активів підприємства є дебіторська заборгованість, яка є частиною фінансових активів. За аналізований період спостерігається зростання питомої ваги дебіторської заборгованості у сумі всіх оборотних активів. Якщо в 2015 р. її питома вага становила 5%, то в 2019 р. вона становила вже 13%.

Така тенденція може бути охарактеризована з двох боків. З одного боку, це позитивний процес,

Таблиця 3

**Динаміка складу та структури оборотних активів акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова корпорація України» за 2015–2019 рр.**

Показник	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
У т. ч. запаси, млн грн	3070,1	3384,7	4864,7	7644,3	3386,8
У % до всього оборотних активів	14,742	15,683	14,288	34,053	19,604
Фінансові активи, млн грн	17746,8	18183,3	29168,9	14775,7	13847,4
у т. ч. грошових коштів та їх еквівалентів, млн грн	5783,7	4983,2	2198,5	3433,5	11503,8
У % до всього оборотних активів	27,772	23,928	10,557	16,487	55,238
у т. ч. дебіторської заборгованості, млн грн	1162,8	2867,5	1850,2	2515,1	2343,5
У % до всього оборотних активів	5,584	13,287	5,434	11,204	13,565
у т. ч. поточних фінансових інвестицій, млн грн	10800,3	10332,5	25120,1	8827,1	0
У % до всього оборотних активів	51,860	47,876	73,781	39,322	0

Джерело: розраховано авторами за [9]

**Динаміка складу та структури оборотних активів  
ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» за 2015–2019 рр.**

Показник	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Усього оборотних активів, тис грн	410368	527485	630559	688130	725628
У т. ч. запаси, тис грн	205608	268191	325991	346232	361199
У % до всього оборотних активів	50,103	50,843	51,699	50,315	49,777
У т. ч. фінансові активи, тис грн	177944	219040	279169	314116	333653
у т. ч. грошових коштів та їх еквівалентів	34844	21632	27777	44027	40395
У % до всього оборотних активів	8,491	4,101	4,405	6,398	5,567
у т. ч. дебіторської заборгованості	143100	197408	251392	270089	293258
У % до всього оборотних активів	34,871	37,424	39,868	39,250	40,414

Джерело: розраховано авторами за [10]

оскільки збільшується сума оборотних, а саме ліквідних, активів. Але разом із тим може відбуватися процес збільшення дебіторської заборгованості за рахунок безнадійної заборгованості. Тобто ймовірність того, що підприємство отримує ці гроші, зменшується. Необхідно контролювати цей процес для того, щоб мати змогу вчасно вплинути на таку тенденцію.

Специфічною особливістю досліджуваного підприємства за останній рік є сума поточних фінансових інвестицій: якщо в 2015 р. вони становили 51,8%, у 2017 р. їхня питома вага становила 74%, у 2018 р. – 40%, то в 2019 р. їх зовсім не було на підприємстві. Таким чином, за останній рік на підприємстві збільшилася частка абсолютно та швидко ліквідних активів, але ця тенденція не може бути визнана однозначно позитивною.

Аналіз складу та структури оборотних активів ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» за 2015–2019 рр. показав, що сума оборотних активів у 2019 р. збільшилася майже в два рази.

На даному підприємстві найбільшу питому вагу становлять запаси, що в 2019 р. становили 49% усіх оборотних активів. Їхня питома вага в структурі оборотних активів залишилася майже незмінною. Це є тенденцію, характерною для промислових підприємств, оскільки наявність запасів у потрібній кількості характеризує ефективність процесу виробництва.

Фінансові активи у структурі всіх оборотних активів підприємства залишилися майже незмінними. Як у 2015 р., так і в 2019 р. їхня питома вага становила 50%. У 2019 р. найбільшу частину фінансових активів становить дебіторська заборгованість, яка за аналізований період збільшилася на 6 в. п. порівняно з 2015 р. А сума грошових коштів та їх еквівалентів зменшилася майже на 3 в. п.

Ми не можемо сказати, що збільшення дебіторської заборгованості – це суто негативна або позитивна тенденція. Необхідно в подальшому спостерігати за цим елементом фінансових активів для

можливості вчасно прийняти заходи із запобігання негативним наслідкам на досліджуваному підприємстві.

На ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» спостерігається тенденція до зниження питомої ваги грошових коштів, а це є негативною тенденцією для підприємства. Оскільки грошові кошти – це абсолютно ліквідний актив, зниження питомої ваги може свідчити про деяке зниження рівня платоспроможності.

**Висновки з проведеного дослідження.** На сучасному етапі розвитку економіки механізм функціонування підприємств України постійно змінюється. Політика управління обіговим капіталом повинна забезпечити компроміс між ефективністю роботи підприємства та ризиком утрати ліквідності. Якщо дебіторська заборгованість та грошові кошти підтримуються на досить низьких рівнях, то вірогідність неплатоспроможності або дефіциту коштів для рентабельної діяльності велика. Якщо більшість ресурсів підприємства вкладено в оборотні активи, страхові запаси оборотних коштів відсутні, то за певних відхилень від планових обсягів реалізації продукції та надходження платежів можливі також порушення в розрахунках із кредиторами. Зі зростанням величини чистого обігового капіталу ризик ліквідності зменшується.

Отже, необхідно приділити увагу дослідженню такої категорії, як фінансові активи, щоб мати змогу більш глибоко та ретельно проаналізувати діяльність кожного підприємства незалежно від галузі його діяльності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бланк І.О. Управління активами і капіталом підприємства. Київ : Ельга, 2013. 446 с.
2. Бухгалтерський облік у бюджетних установах : навчальний посібник / за редакцією проф. Ф.Ф. Бутинця. Житомир : Рута, 2004. 448 с.
3. Хотомлянський О. Теоретичні основи управління фінансовими ресурсами підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 145–151.

4. Малій О.Г. Фінансові ресурси підприємств: джерела формування та ефективність використання. URL: [http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_137/27.pdf](http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_137/27.pdf) (дата звернення: 10.03.2021).

5. Олексів І.Б. Дослідження проблем функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/10677/1/55.pdf> (дата звернення: 01.03.2021).

6. Петик М.І. Економічна суть і призначення фінансових ресурсів у забезпеченні господарської діяльності суб'єкта господарювання. URL: [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytkuekonomiky-regionu/2008\\_4\\_1/35.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytkuekonomiky-regionu/2008_4_1/35.pdf) (дата звернення: 02.03.2021).

7. Показники балансу підприємств України за видами економічної діяльності за 2015–2019 рр. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.03.2021).

8. Показники балансу підприємств Одеської області за видами економічної діяльності за 2015–2019 рр. Державна служба статистики України. URL: <http://www.od.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.03.2021).

9. Офіційний сайт Акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова корпорація України». URL: <https://www.pzcu.gov.ua/> (дата звернення: 10.03.2021).

10. Офіційний сайт ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель». URL: <https://odeskabel.com/ua/> (дата звернення: 10.03.2021).

#### REFERENCES:

1. Blank I.A. (2013) *Upravlinnia aktyvamy i kapitalom pidpriemstva* [Asset and capital management of the enterprise]. Kyiv: Elha. (in Ukrainian)

2. Butyntsia F.F. (2004) *Bukhhalterskyi oblik u biudzhethnykh ustanovakh* [Accounting in budgetary institutions]. Zhytomir: PP «Ruta». (in Ukrainian)

3. Khotomlianskyi O. (2017) *Aktualni problemy ekonomiky* [Current economic problems]. *Teoretychni osnovy upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstv* [Theoretical foundations of financial resources man-

agement of enterprises], *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 2. pp. 145–151. (in Ukrainian)

4. Malii O.H. *Finansovi resursy pidpriemstv: dzherela formuvannia ta efektyvnist vykorystannia* [Financial resources of enterprises: sources of formation and efficiency of use]. Available at: [http://www.khntusg.com.ua/sbornik/vestnik\\_137/27.pdf](http://www.khntusg.com.ua/sbornik/vestnik_137/27.pdf) (accessed 10 March 2021).

5. Oleksiv I.B. *Doslidzhennia problem funktsionuvannia systemy upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstva* [Research of problems of functioning of system of management of financial resources of the enterprise]. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10677/1/55.pdf> (accessed 01 March 2021).

6. Petyk M.I. *Ekonomichna sut i pryznachennia finansovykh resursiv u zabezpechenni hospodarskoi diialnosti subiekta hospodariuvannia* [The economic essence and purpose of financial resources in ensuring the economic activity of the business entity]. Available at: [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytkuekonomiky-regionu/2008\\_4\\_1/35.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytkuekonomiky-regionu/2008_4_1/35.pdf) (accessed 02 March 2021)

7. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* [State Statistics Service of Ukraine]. *Pokaznyky balansu pidpriemstv Ukrainy za vydamy ekonomichnoi diialnosti za 2015–2019 rr.* [Indicators of the balance of enterprises of Ukraine by type of economic activity for 2015–2019]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 05 March 2021).

8. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* [State Statistics Service of Ukraine]. *Pokaznyky balansu pidpriemstv Odeskoi oblasti za vydamy ekonomichnoi diialnosti za 2015–2019 rr.* [Indicators of the balance of enterprises of Odessa region by type of economic activity for 2015–2019]. Available at: <http://www.od.ukrstat.gov.ua/> (accessed 10 March 2021).

9. *Ofitsiynyi sait Aktsionerhoho tovarystva «Derzhavna prodovolcho-zernova korporatsiia Ukrainy»* [Official site of the Joint-Stock Company "State Food and Grain Corporation of Ukraine"]. Available at: <https://www.pzcu.gov.ua/> (accessed 10 March 2021).

10. *Ofitsiynyi sait PAT «Odeskyi kabelnyi zavod «Odeskabel»* [Official site of PJSC "Odessa Cable Plant" Odeskabel"]. Available at: <https://odeskabel.com/ua/> (accessed 10 March 2021).

## ОПТИМІЗАЦІЯ РОЛЬОВОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

### OPTIMIZATION OF THE ROLE STRUCTURE OF THE MANAGEMENT TEAM AS A PREREQUISITE FOR ENSURING ITS EFFECTIVENESS

У статті обґрунтовано, що залежність ефективності командної роботи управлінців від різноманітності та рівня розвитку їхніх компетенцій зумовлює необхідність дослідження управлінської команди з погляду компетентнісного підходу. Показано, що результатом раціонального розподілу командних ролей є формування ефективної рольової структури управлінської команди, яка визначається суб'єктивними складниками компетенцій її учасників. Систематизовано командні ролі відповідно до необхідних особистих якостей управлінців та внеску учасників команди у спільний результат. Доведено, що під час визначення розподілу командних ролей необхідно враховувати їх пріоритет залежно від етапу розвитку, на якому перебуває управлінська команда. Визначено та обґрунтовано пріоритетні командні ролі відповідно до етапів розвитку управлінської команди. Систематизовано умови забезпечення ефекту компетенційної синергії від оптимізації рольової структури управлінської команди.

**Ключові слова:** управлінська команда, компетентнісний підхід, рольова структура, командна роль, компетенційна синергія.

В статье обосновано, что зависимость эффективности командной работы управ-

ленцев от разнообразия и уровня развития их компетенций обуславливает необходимость исследования управленческой команды с точки зрения компетентностного подхода. Показано, что результатом рационального распределения командных ролей является формирование эффективной ролевой структуры управленческой команды, которая определяется субъективными составляющими компетенций ее участников. Систематизированы командные роли в соответствии с необходимыми личными качествами управленцев и вкладом участников команды в общий результат. Доказано, что при распределении командных ролей необходимо учитывать их приоритет в зависимости от этапа развития, на котором находится управленческая команда. Определены и обоснованы приоритетные командные роли в соответствии с этапами развития управленческой команды. Систематизированы условия обеспечения эффекта компетенционной синергии от оптимизации ролевой структуры управленческой команды.

**Ключевые слова:** управленческая команда, компетентностный подход, ролевая структура, командная роль, компетенционная синергия.

УДК 005.95:005.336.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-7>

**Корольов Д.С.**

аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

**Korolov Denis**

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

*The article substantiates that the dependence of the effectiveness of management team on the diversity and level of development of managers' competencies necessitates the study of the management team in terms of competency approach. It is proved that the team role should be assigned to a team member taking into account socio-psychological abilities, personal intellectual and psychophysiological capabilities and professional characteristics. It is shown that the result of the rational distribution of team roles is the formation of an effective role structure of the management team, which is determined by the subjective components of the competencies of its members. Systematized team roles in accordance with the necessary personal qualities of managers and the contribution of team members to the overall result. It is proved that when determining the distribution of team roles it is necessary to take into account their priority depending on the stage of development at which the management team is. The algorithm of team development is considered as a sequence of stages, which include the stages of formation, intensive formation, normalization, implementation, dissolution. The standard list of stages of development of a management team at the expense of addition of a stage of an estimation of results of its functioning is specified. Priority team roles have been identified and substantiated in accordance with the stages of management team development. It is proved that a necessary condition for ensuring the effective functioning of the management team at each stage of its development is the implementation of a complete list of them. It is substantiated that the construction of the optimal role structure is a source of high efficiency of the management team and ensuring the effect of competence synergy due to the subjective competencies of managers. The conditions for ensuring the effect of competence synergy from the optimization of the role structure of the management team are systematized, which are to determine the full list of team roles in accordance with the subjective competencies of managers and take into account the priority of specific roles depending on the stage of development.*

**Key words:** management team, competence approach, role structure, team role, competence synergy.

**Постановка проблеми.** За сучасних умов нестабільного зовнішнього середовища та орієнтації на пріоритет нематеріальних ресурсів в управлінні сучасними компаніями проблема формування конкурентоспроможних управлінських команд набуває нової актуальності. Визначальну роль відіграє створення управлінських команд, які здатні забезпечити позитивний ефект від налагодженої співпраці менеджерів різних рівнів ієрархії та різних функціональних напрямів. Залежність ефективності командної роботи від різноманітності та рівня розвитку компетенцій її учасників зумовлює необхідність дослідження команди

працівників із погляду компетентнісного підходу до управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Командний принцип роботи досліджувався в працях таких закордонних науковців, як Дж. Катценбах та Д. Сміт [1], Дж. Ньюстром та К. Девіс [2], Дж. Персон та Б. Шліхтер [3], Е. Сандстром [4] та ін. Серед вітчизняних учених свій внесок у розроблення теоретичних засад менеджменту команд зробили К.С. Калинець [5], В.О. Москаленко [6], Л.М. Карамушка [7], І.В. Шульженко [8] тощо. Окрему увагу науковці приділяють визначенню критеріїв ефективності командної роботи, у тій

або іншій інтерпретації наголошуючи на необхідності забезпечення ефекту від взаємодії учасників у вигляді командної синергії [6], високого рівня згуртованості задля отримання конкурентоздатного результату [5], додаткового ефекту командної співпраці [8].

Особливої значущості у контексті забезпечення результативності команди з погляду компетентнісного підходу набуває забезпечення такої її визначальної ознаки, як диференціація ролей [5]. Необхідність дотримання цього критерію є наслідком того факту, що, працюючи в команді, працівник окрім професійної ролі виконує ще й командну роль, в основі якої перебувають його індивідуальні здатності, передусім до колективної співпраці та спрямованості на досягнення колективного результату. Дослідники цілком ґрунтовно зазначають, що визначення рольової структури є головною особливістю команди та фундаментальним складником її ефективності, що забезпечується у разі досягнення оптимального балансу ролей [4; 9]. Спільна відповідальність за ефективність роботи вимагає від учасників команди володіння широким спектром різноманітних компетенцій та потребує формування оптимальної рольової структури на підставі доцільного розподілу командних ролей управлінців.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення напрямів оптимізації рольової структури управлінської команди на підставі раціонального розподілу командних ролей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливість визначення доцільної рольової структури пояснюється тим, що пріоритетним із погляду досягнення цілей створення команди є не тільки рівень професійної фахової підготовки її учасників, а й модель поведінки (командна роль), яку вони демонструватимуть, її узгодженість із поведінковими стандартами інших членів та загальними орієнтирами команди. Командна роль – це сукупність цілеспрямованих та пов'язаних між собою поведінкових актів людини у конкретній ситуації. Вибір учасником команди ролі та, відповідно, загальна рольова структура команди залежать від визначення соціально-психологічної ролі, яку він виконує. Зауважимо на ключові особливості визначення командних ролей її учасниками.

Передусім слід зазначити, що командна роль має надаватися учаснику з урахуванням його соціально-психологічних здібностей, особистісних інтелектуальних і психофізіологічних можливостей та професійних характеристик. Так, виконання ролі лідера учасником, який не володіє відповідними якостями та здібностями від природи, зменшить як ефективність його особистісної діяльності, так і результативність командної роботи. Згідно із сутністю поняття «компетенція», під яким розуміється інтегрована модель професійної

поведінки, ефективність якої залежить від комбінації суб'єктивного та об'єктивного складників, можемо вважати, що командна роль учасника багато в чому зумовлюється суб'єктивним складником його компетенції, до якої входять риси характеру, особливості психотипу, склад розуму, фізичні можливості працівника.

В основі командних ролей перебувають особистісні характеристики, тобто суб'єктивні складники компетенції учасників команди. Результатом раціонального розподілу командних ролей є формування ефективної рольової структури управлінської команди, яка визначає суб'єктивний складник компетенцій учасників команди та залежить від їхніх вроджених здібностей та особистісних інтелектуальних і психофізіологічних можливостей.

Підґрунтям для визначення повного переліку командних ролей, необхідного для ефективного функціонування управлінської команди, можуть слугувати їх поширені класифікатори, засновані на особистісних характеристиках управлінців. Так, широко відомою є класифікація командних ролей за М. Белбін (табл. 1).

На нашу думку, під час визначення множини командних ролей, необхідних для ефективного функціонування управлінської команди, слід мати на увазі, що значущість цих ролей може бути різною залежно від етапу розвитку, на якому перебуває команда. До стандартних етапів розвитку команди належать [5; 9; 12]:

- етап формування (утворення / адаптації / *forming*) – характеризується високим ступенем невизначеності щодо мети функціонування команди, її структури та розподілення повноважень;
- етап інтенсивного формування (потрясінь / групування та кооперація / *storming*) – розпочинається, коли члени команди досягають певної узгодженості щодо умов своєї діяльності та починають розглядати себе як єдину динамічну структуру, у якій внесок кожного сприяє досягненню спільної мети функціонування; при цьому можливий супротив контролю та виникнення конфліктів на тлі боротьби за лідерство між окремими членами;
- етап нормалізації (нормалізація/нормування діяльності / *normalizing*) – передбачає остаточну стабілізацію команди, що проявляється у налагодженні стосунків та демонстрації здатності її членів працювати на спільний результат;
- етап утілення (виконання завдань / реалізація проекту / функціонування / *performing*) – полягає власне у виконанні завдань, для яких було створено команду, та є останнім етапом розвитку для постійної команди і перехідним етапом для розпуску команди, яка функціонувала на тимчасовій основі;
- етап розпуску (розформування, трансформації, *transforming*) – передбачає згортання діяльності або реструктуризацію команди.

Таблиця 1

Командні ролі за М. Белбін

Види командних ролей	Необхідні особисті якості та внесок у командний результат	Припустимі недоліки
«Генератор ідей»	Творча спрямованість, багате уявлення, неординарність мислення. Тяга до новаторства. Джерело оригінальних ідей для команди.	Недостатній досвід міжособистісного спілкування. Психологічна нестійкість. Довго затримується на розгляді «цікавих ідей».
«Виконавець»	Перетворює ідеї на практичні дії. Перетворює рішення на легко виконувані завдання. Вносить упорядкованість у діяльність команди.	Недостатня гнучкість. Неприйнятність фантастичних ідей та частин змін у планах.
«Завершувач»	Старанність та добросовісність. Слідкує за тим, щоб усі завдання були виконані повністю. Відслідковує своєчасність виконання завдань.	Надмірна турбота про поточний стан справ. Схильність до внутрішніх переживань. Небажання передоручати свої обов'язки. Неприйняття несерйозного ставлення до його обов'язків із боку інших.
«Експерт»	Сповідує безпристрасний та критичний аналіз ситуації. Стратегічний підхід та прозорливість в оцінках. Точність суджень, намагання розглянути усі можливі варіанти рішення.	Недооцінка факторів стимулювання та натхнення. Недостатність творчої уяви та натхнення. Здатність збивати інших, подавляючи їхню ініціативу.
«Дослідник ресурсів»	Володіє мистецтвом проведення переговорів, різноманітність контактів, талант імпровізатора, вивчає сприятливі можливості. Ентузіазм, комунікабельність.	Утрачає інтерес у міру зменшення ентузіазму. Перескакує з одного завдання до іншого. Потребує підвищеного зовнішнього тиску.
«Формувач»	Постійна орієнтація на вирішення поставленого завдання; стимулює роботу всієї команди; спонукає співробітників працювати більш інтенсивно. Енергійність, прагнення до роботи з повною віддачею сил.	Легко переходить до стану роздратування. Імпульсивність та нетерплячість. Нетерплячість до нечітких формулювань та нерішучості у поведінці. Результат будь-якою ціною.
«Колективіст»	Сприяє гармонізації відношень у команді, усуває розбіжності. Уважно вислуховує колег, спирається на точки зору інших. Чуйність, відсутність надмірної самовпевненості.	Нерішучість у кризових ситуаціях. Прагнення уникнути загострення ситуацій. Може перешкоджати певній дії у вирішальний момент.
«Координатор»	Чітко формулює цілі; добре виконує функції ведучого під час дискусій. Сприяє ефективному прийняттю рішень. Має гарні комунікативні навички; соціальний лідер.	Може здаватися людиною, схильною до маніпуляції. Схильність до перекидання своїх обов'язків на інших. Може приписувати собі заслуги усієї команди.
«Спеціаліст»	Характеризується наявністю знань та навичок, що зрідка зустрічаються. Цілеспрямованість та здатність повністю віддаватися роботі.	Корисний лише у вузькій професійній сфері. Послаблені і комунікативні навички. Часто не бачить прихованих проблем.

Джерело: складено на підставі [10; 11, с. 73–74]

На нашу думку, доцільним є уточнення традиційного набору етапів розвитку команди за рахунок додавання такого етапу, як оцінка результатів (*assessing results*). Залежно від результативності функціонування команди може бути прийняте рішення про її розформування або реструктуризацію.

З огляду на загальну сутність командних ролей за М. Белбін, можуть бути визначені та обґрунтовані пріоритетні командні ролі на кожному з етапів її розвитку, які систематизовано в табл. 2.

Так, на етапі формування управлінської команди, який характеризується високим ступенем невизначеності щодо мети, завдань та очікуваних результатів функціонування команди, найбільшу значущість матиме роль «генератора ідей». На етапі інтенсивного формування, метою якого власне й є стабілізація рольової структури команди, існує висока ймовірність виникнення конфліктів на тлі боротьби за лідерство між окремими членами команди. Пріоритетні командні ролі

на етапі інтенсивного формування мають сприяти мінімізації таких конфліктів та забезпеченню функціонування команди як єдиної динамічної структури, кожен учасник якої розумітиме вторинність особистісних цілей порівняно з метою спільної діяльності. За таких умов особливої значущості набуває командна роль «колективіста», виконавець якої сприяє гармонізації відношень у команді, усуненню розбіжностей, мінімізації проявів міжособистісних конфліктів та має володіти якостями чуйності, неупередженості та відсутності надмірної самовпевненості. Також важливою передумовою ефективного перебігу етапу інтенсивного формування управлінської команди слід уважати виконання ролі «експерта», виконавець якої має демонструвати об'єктивність, здатність до критичного аналізу ситуації, точність суджень, наявність стратегічного підходу до розуміння цілей функціонування команди. Ефективне виконання ролей «колективіста» та «експерта» сприятиме усуненню потенційних міжособистісних конфліктів

Пріоритетні командні ролі відповідно до етапів розвитку управлінської команди

Етап розвитку команди	Ознака етапу, що впливає на визначення пріоритету командних ролей	Пріоритетні командні ролі
Етап формування (утворення / адаптації / <i>forming</i> )	Високий ступень невизначеності щодо мети, завдань та очікуваних результатів функціонування команди	«Генератор ідей»
Етап інтенсивного формування (потрясіння / групування та кооперація / <i>storming</i> )	Висока ймовірність виникнення конфліктів на тлі боротьби за лідерство між окремими членами команди	«Колективіст», «експерт»
Етап нормалізації (нормалізація / нормування діяльності / <i>normalizing</i> )	Необхідність остаточного налагодження стосунків та демонстрація здатності членів команди працювати на спільний результат	«Формувач», «координатор», «спеціаліст»
Етап утілення (виконання завдань / реалізація проекту / функціонування / <i>performing</i> )	Ефективне виконання завдань, для яких було створено команду Підготовка до розпуску або реструктуризації команди	«Виконавець», «завершувач», «спеціаліст», «дослідник ресурсів»
Етап розпуску (розформування, трансформації, <i>transforming</i> )	Забезпечення безконфліктного розпуску або реструктуризації команди	«Колективіст», «координатор», «дослідник ресурсів»
Етап оцінки результатів ( <i>assessing results</i> )	Неупереджена оцінка результатів функціонування команди в цілому та індивідуального внеску її учасників в досягнення спільної мети	«Експерт», «завершувач»

Джерело: складено автором

на тлі боротьби за лідерство, оскільки виконавці цих ролей налаштовані на гармонізацію відносин у команді з урахуванням індивідуального потенціалу кожного її учасника.

На етапі *нормалізації* відбувається остаточна стабілізація команди, для чого необхідні остаточне налагодження стосунків та демонстрація здатності членів команди працювати на спільний результат. Рушійні сили та стимули команда набуває за умов активної та енергійної діяльності виконавця ролі «формувача», а успішність її діяльності потребує сильного «координатора». Виконавець ролі «формувач» забезпечує постійну орієнтацію команди на вирішення поставлених завдань, стимулює роботу всіх її учасників та спонукає їх до інтенсивної праці та результативної взаємодії. Своєю чергою, «координатор» виконує роль соціального лідера, сприяє ефективному прийняттю рішень, усуває конфлікти у разі їх виникнення та забезпечує міжособистісні комунікації між учасниками групи. Узгоджена діяльність виконавців командних ролей «формувача» та «координатора» здатна забезпечити максимальний рівень згуртованості, без якого якісне функціонування команди на етапі нормалізації є неможливим. Водночас із професійного погляду ефективність команди, вочевидь, забезпечується її учасниками, які володіють унікальними знаннями, навичками та досвідом, що відповідає ролі «спеціаліста». Ця ж роль не втрачає своєї пріоритетності й на наступному етапі втілення (*виконання завдань*) команди, але потребує належної підтримки з боку виконавців ролей «виконавця» та «завершувача». Особа, наділена в управлінській команді роллю «виконавця», забезпечує перетворення ідей на конкретні дії,

реалізує практичні алгоритми виконання поставлених перед командою завдань, сприяє впорядкованості та системності дій інших її учасників. Основна мета виконавця ролі «завершувача» на етапі втілення полягає у тому, щоб забезпечити якісне виконання командних завдань у визначений термін та у повному обсязі. Обидві ці командні ролі спрямовані на ефективне виконання поточних завдань команди. Водночас, оскільки етап утілення безпосередньо передують етапу розпуску (або реструктуризації), необхідно також приділити увагу підготовці до трансформації команди, що може бути пов'язано з опором учасників команди очікуваним змінам, небажанням змінювати звичні умови діяльності, необхідністю оцінювання їх реального внеску в забезпечення спільного результату та ін. З огляду на це, набуває важливості роль «дослідника ресурсів» як особи, що в силу особистісних компетенцій володіє мистецтвом перемовин, є комунікабельною, вміє адекватно оцінювати переваги та недоліки індивідуальної професійної діяльності учасників команди.

На етапі *розпуску (реструктуризації)* команди ключовим завданням є забезпечення її безконфліктної трансформації, чому знов-таки сприятиме ефективне виконання ролі «дослідника ресурсів». Також набувають важливості командні ролі «колективіста» та «координатора». Виконавець ролі «колективіста» має сприяти гармонізації міжособистісних відносин у період завершення діяльності команди, тоді як «координатор» сприяє дієвій комунікації між учасниками команди.

Нарешті, на останньому (згідно з класифікацією автора) етапі розвитку команди відбувається неупереджена *оцінка результатів* функціонування



**Рис. 1. Умови забезпечення ефекту компетенційної синергії від оптимізації рольової структури управлінської команди**

*Джерело: розроблено автором*

команди у цілому та індивідуального внеску її учасників в досягнення спільної мети. Із метою забезпечення адекватності та транспарентності такої оцінки доцільно надати пріоритет виконавцям ролей «експерта» та «завершувача». Виконавець ролі «експерта» сприяє проведенню критичного аналізу результатів діяльності учасників у складі команди, а «завершувач» контролює повноту виконання завдань, поставлених перед командою під час її функціонування.

Зазначимо, що всі командні ролі є, безумовно, важливими на кожному з етапів розвитку команди, а виконання повного їх переліку є необхідною умовою забезпечення її ефективного функціонування. Будь-яка команда здатна бути результативною, якщо в ній забезпечуються повнота, збалансованість та раціональний розподіл командних ролей відповідно до суб'єктивних компетенцій її учасників. Саме з позиції збалансованості розглядає множину командних ролей М. Белбін, виокремлюючи «припустимі недоліки», тобто ризики та слабкі сторони, пов'язані з виконанням кожної з ролей (табл. 1). У роботі [11] ґрунтовно наголошується, що джерелом отримання синергетичного ефекту від виконання командних ролей є «групова компенсація індивідуальних нездатностей» [11, с. 78], тобто примноження результативності команди за рахунок раціонального використання «сильних» сторін її учасників та нівелювання їхніх «слабких» сторін.

Ще одним важливим аспектом, що впливає на ефективність розподілу командних ролей, є визнання важливості так званого крос-функціонального підходу до формування команди [11, с. 72–73]. Дотримання цього підходу передбачає усунення ієрархії в межах управлінської команди та забезпечення можливості виконання одним і тим самим її учасником широкого спектру ролей залежно

від ситуації, етапу розвитку команди, трансформації цілей та/або умов функціонування та ін. Особливої значущості крос-функціональний підхід набуває під час формування команд у топ-менеджменті компанії, оскільки за замовчуванням усі її учасники належать до вищого рівня управлінської ієрархії, володіють широким спектром особистісних та професійних компетенцій, здатні до виконання лідерських функцій. Це означає, що до певної міри виконавці всіх командних ролей у команді топ-менеджерів дійсно мають бути взаємозамінними.

Підбиваючи підсумки, можемо систематизувати умови забезпечення ефекту компетенційної синергії від оптимізації рольової структури управлінської команди (рис. 1). А саме у контексті розподілу командних ролей отримання ефекту компетенційної синергії потребує визначення повного переліку таких ролей відповідно до суб'єктивних компетенцій управлінців (табл. 1) та врахування пріоритетності конкретних ролей залежно від етапу розвитку, на якому перебуває команда (табл. 2).

**Висновки з проведеного дослідження.** Сформована з урахуванням суб'єктивних та об'єктивних компетенцій учасників рольова структура є підґрунтям для безпосереднього виконання покладених на управлінську команду завдань. У разі якщо рольова структура не відповідає цілям та завданням функціонування команди, має бути здійснено її коригування шляхом уточнення необхідних компетенцій її учасників або зміни складу групи. Побудова раціональної рольової структури є джерелом високої результативності управлінської команди та забезпечення ефекту компетенційної синергії внаслідок урахування суб'єктивних компетенцій управлінців та різної значущості командних ролей залежно від перебування команди на певному етапі розвитку.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Katzenbach Jon R., Douglas K. Smith *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Mumbai : Harper Business, 2006. P. 352.
2. Newstrom John W., Davis Keith *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New Delhi : S. Chand Publishing, 2008. P. 709.
3. Persson J., Schlichter B. Managing Risk Areas in Software Development. *Journal of Information Technology Theory and Application*. 2015. № 16. P. 5–24.
4. Sundstrom E., De Meuse K.P., Futrell D. Work teams. *American Psychologist*. 1990. № 45. P. 120–133.
5. Калинець К.С. Сутність та особливості формування управлінської команди. URL: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/d097.pdf> (дата звернення: 09.03.2020).
6. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проєкту. *Інтелект XXI*. 2014. № 5. С. 78–86.
7. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ : ІНКОС, 2007. 268 с.
8. Шульженко І.В., Помаз О.М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 1(73). С. 23–28.
9. Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team. URL: <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm> (дата звернення: 09.03.2020).
10. Белбин М.Р. Типы ролей в командах менеджеров. Москва : НИППО, 2003. 220 с.
11. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
12. Forming, Storming, Norming, and Performing: Understanding the Stages of Team Formation. URL: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_86.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm) (дата звернення: 09.03.2020).
2. Newstrom John W., Davis Keith (2008) *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New Delhi: S. Chand Publishing.
3. Persson J., Schlichter B. (2015) Managing Risk Areas in Software Development. *Journal of Information Technology Theory and Application*, no. 16, pp. 5–24.
4. Sundstrom E., De Meuse K.P., Futrell D. (1990) Work teams. *American Psychologist*, no. 45, pp. 120–133.
5. Kalynets K.S. *Sutnist ta osoblyvosti formuvannia upravlinskoï komandy* [The essence and features of the formation of the management team]. Available at: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf> (accessed 09 March 2020).
6. Moskalenko V.O. (2014) Suchasni pidkhody do formuvannia komandy proektu [Modern approaches to project team formation]. *Intelligence XXI*, no. 5, pp. 78–86.
7. Karamushka L.M., Fil O.A. (2007) *Formuvannia konkurentozdatnoi upravlinskoï komandy (na materialii diialnosti osvithnikh orhanizatsii)* [Formation of a competitive management team (a case study of activities of educational organizations)]. Kyiv: "INKOS" firm. (in Ukrainian)
8. Shulzhenko I.V., Pomaz O.M. (2016) Osoblyvosti stvorennia efektyvnoi upravlinskoï komandy v suchasnykh umovakh [Features of creating an effective management team in modern conditions]. *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*, no. 1 (73), pp. 23–28.
9. Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team. Available at: <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm> (accessed 09 March 2020).
10. Belbyn M.R. (2003) *Typy roli v komandakh menedzherov* [Types of roles in management teams]. Moscow: HIPPO. (in Ukrainian)
11. Dovhan L.Ie., Veduta L.L., Mokhonko H.A. (2018) *Tekhnolohii upravlinnia liudskymy resursamy* [Human resource management technologies]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. (in Ukrainian)
12. Forming, Storming, Norming, and Performing: Understanding the Stages of Team Formation. Available at: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_86.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm) (accessed 09 March 2020).

## REFERENCES:

1. Katzenbach Jon R., Douglas K. Smith (2006) *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Mumbai: Harper Business.

## ЗАМКНЕНІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАВОК В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ

### CLOSED SUPPLY CHAINS IN A CIRCULAR ECONOMY: EFFECTIVE INVENTORY MANAGEMENT

У статті розглянуто сутність та основні принципи циркулярної економіки. Досліджено складові елементи реверсивних матеріальних потоків у замкнених ланцюгах поставок. Визначено основні проблеми у формуванні замкнених ланцюгів поставок, а саме оптимізація управління запасами протягом усього ланцюга. Запропоновано методичний підхід до управління запасами в замкнених ланцюгах поставок, які передбачають багаторівневе розміщення запасів. Обґрунтовано використання сукупності моделей управління запасами, які дають змогу координувати дії щодо управління запасами і є адекватними практиці ведення бізнесу в умовах циркулярної економіки. Сформульовано висновки і рекомендації щодо особливостей формування замкнених ланцюгів поставок, переліку потоків як елементів реверсивної логістики, методичних підходів із використання моделей управління запасами в складних логістичних системах, побудованих за кільцевим принципом (циркулярним).

**Ключові слова:** потік, повернений потік, зворотний потік, реверсивна логістика, замкнені ланцюги поставок, циркулярна економіка, управління запасами.

В статті рассмотрены сущность и основные принципы циркулярной экономики. Исследованы составляющие элементы реверсивных потоков в замкнутых цепях поставок. Определены основные проблемы в формировании замкнутых цепей поставок, а именно оптимизация управления запасами на протяжении всей цепи. Предложен методический подход к управлению запасами в замкнутых цепях поставок, которые предусматривают многоуровневое размещение запасов. Обосновано использование совокупности моделей управления запасами, которые позволяют координировать действия по управлению запасами и адекватны практике ведения бизнеса в условиях циркулярной экономики. Сформулированы выводы и рекомендации по особенностям формирования замкнутых цепями поставок, перечню потоков как элементов реверсивной логистики, методических подходов по использованию моделей управления запасами в сложных логистических системах, построенных по кольцевому принципу (циркулярному).

**Ключевые слова:** поток, возвратные потоки, обратные потоки, реверсивная логистика, замкнутые цепи поставок, циркулярная экономика, управление запасами.

УДК 339.18; 339.188.4

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-8>

**Луценко І.С.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Національний технічний  
університет України  
«Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського»

**Lutsenko Iryna**

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

*The world economy is characterized by linearity, namely the model "product of raw materials-production-consumption". This concept has already lost its viability due to a number of factors, namely: the depleted global ecological system, socio-economic and resource constraints. Through various environmental contaminants sharply reduced and the quality of life disappear goals populations of animal and plant life. Today, there is an alternative to the linear model of the economy – a circular economy, the main task of which is to restore the ecosystem, saving resource potential, financial and human resources through reverse and careful treatment. To form a new model of economy, governments of developed countries use different tools, but there is not always an understanding of the importance and effectiveness of this concept. The article considers the essence and basic principles of circular economy. As a basis for the implementation of the concept of circular economy are considered closed supply chains and as the main tool for the implementation of tasks – reversible logistics. Managing reverse logistics is a complex task that requires a systematic approach and significant resources. The goal of building reverse flows is to reduce costs and increase profits. The author's interpretation of the essence and content of reverse flows in closed supply chains, which include return and return flows, is presented in the article. The constituent elements of reversible material flows in closed supply chains are investigated. The main problems in the formation of closed supply chains are identified, namely the optimization of inventory management throughout the chain. A methodical approach to inventory management in closed supply chains, which provide for multilevel inventory management, is proposed. The use of a set of inventory management models that allow to coordinate actions for inventory management and are adequate to the practice of doing business in a circular economy. Conclusions and recommendations on the peculiarities of the formation of closed supply chains, the list of flows as elements of reversible logistics, methodological approaches to the use of inventory management models in complex logistics systems built on a circular basis (circular).*

**Key words:** flow, return flow, reverse flow, reverse logistics, closed supply chains, circular economy, inventory management.

**Постановка проблеми.** Прагнення до інноваційного розвитку, впровадження принципів циркулярної економіки, формування замкнених ланцюгів поставок потребують кристалізації змісту та наповнення реверсивних потоків, визначення елементів та віднесення їх до повернутих чи зворотних потоків або взагалі не включення певних елементів у реверсивний потік через їх нематеріальний характер, поодинокість випадків виникнення тощо. Спеціальної уваги заслуговують підходи до вирішення питань ефективних реверсивних потоків, використання адекватних моделей управління запасами в логістичних системах, які можуть забезпечити зменшення сукупних витрат, з одного боку, і гнучкість та адаптивність – з іншого.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Специфікою основних елементів циркулярної економіки та моделювання замкнених ланцюгів поставок, реверсивними потоками і запасами в логістичних системах займалися такі вчені, як М.А. Гурьєва [1], Дж. Гудье, О.В. Єсіпова [2], Н. Пахомова [4], К. Рихтер [4], Р. Джеймс, О.Н. Зуєва [5], Р. Деккер, В.С. Лукинський [6], С. Чуанга, З. Ву та ін. При цьому, незважаючи на значну кількість досліджень у межах визначеної наукової проблематики, не вирішеним залишається питання управління дефініцією запасів наскрізно через увесь інтегрований логістичний ланцюг у прямому та реверсивному напрямках, ураховуючи їх неоднорідний характер.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз специфіки формування реверсивних потоків, ефективного управління запасами в зворотних ланцюгах поставок у межах циркулярної економіки, впливу вибраної моделі управління запасами на ефективність та економічність досягнення цілей та завдань логістичної системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світ сьогодні підійшов до червоної межі, коли ми споживаємо природних ресурсів на 50% більше, ніж може бути відтворено, а через десять років, за прогнозами дослідників, кінцевий попит потребуватиме вдвічі більше природних ресурсів, аніж зараз [1]. Як відповідь на екологічні загрози глобалізаційної цивілізації у 1992 р. на Конференції ООН була прийнята концепція стійкого розвитку. Більшість парадигм стійкого розвитку концентрує свою увагу на проблемах ощадливого виробництва і споживання, намагаючись досягти при цьому узгодженості використання природних ресурсів, науково-технічного розвитку, інституціональних змін, які стануть підвалиною для задоволення людських потреб і прагнень. У 2011 р. відбувається перенесення уваги світової спільноти на проблему соціальної справедливості (ще в 2008 р. за ініціативою ООН була розроблена концепція інклюзивної економіки, головною ідеєю якої була економічна ефективна схема ведення бізнесу із включенням усіх верств населення, навіть найбідніших, як споживачів, покупців, працівників, виробників та підприємців на всіх ланках ланцюгів поставок, забезпечуючи при цьому взаємовигідний розвиток) та її поєднання з деградацією екологічної системи [2]. Це поєднання згодом утворює нову концепцію – зелену економіку, яка покликана вирішити питання спустошення природних ресурсів, зменшення небезпечних викидів в атмосферу, кліматичні зміни тощо. Генеральною Асамблеєю ООН у 2015 р. було визначено 17 ключових цілей сталого розвитку, які намагаються вирішити три комплексні проблем: економічні, соціальні та екологічні. Однією із цих цілей є необхідність забезпечення стійких моделей виробництва та споживання, реалізація якої пов'язана з позитивними соціально-економічними та екологічними ефектами [2]. Цього можна досягти, змінивши модель економіки з лінійної, що базується на принципі take, make, waste, на модель, яка зорієнтована на повторне використання та утилізацію продукції в кінці її використання й є вираженням концепції циркулярної економіки take, make, reuse [3, с. 108]. Ця концепція вперше була згадана в літературі в 1966 р. американським економістом К. Боулдингом, який висунув теорію Землі як космічного корабля: «Земля перетворилася на єдиний космічний корабель, на якому немає необмежених резервуарів, тому людина повинна знайти своє місце в циклічній екологічній системі» [4, с. 252].

На початку 70-х років минулого століття Д. Медоузом була розроблена ідея ефективного повторного використання, у подальшому ця ідея розвивається вченими У. Стахілем, М. Браунгартом, У. Макдоно, а саме що функціонування економіки відбувається по замкненому колу. Діюча сьогодні модель циркулярної економіки являє собою поетапний замкнений цикл, який був розроблений фондом EllenMacArthur і націлений на економію ресурсів, створення нових робочих місць і скорочення відходів, який починається з видобутку сировини, її переробки, виробництва, транспортування, продовжується збутом, кінцевим споживанням і використанням, у кінці життєвого циклу відбувається збір товарів, якими вже не користуються, або відходів споживання чи виробництва і спрямуванням їх на утилізацію або переробку [2]. Для циркулярної економіки характерний замкнений і відновлюючий характер, що відображається у мінімізації сировинних ресурсів, які використовуються, і максимізації обсягів ресурсів, котрі переробляються і спрямовуються на наступний цикл споживання, скорочення площ полігонів, відведення під сміттєзвалища, тощо.

Циркулярна економіка заснована на таких принципах:

1. Контроль кінцевих запасів ресурсів і потоків ресурсів, що поновлюються, для забезпечення збереження природного капіталу.

2. Оптимізація споживання ресурсів шляхом розроблення і розповсюдження продукції, комплектуючих, матеріалів на найвищому рівні.

3. Запобігання негативним зовнішнім ефектам поточного виробництва для підвищення ефективності економічних і екологічних систем [4].

За широкого використання концепції циркулярної економіки, за оцінками експертів, потенційно можна скоротити споживання всіх матеріалів на 32% протягом 15 років і на 53% до 2050 р.

Модель циркулярної економіки сьогодні може існувати тільки на основі формування замкнених ланцюгів поставок. Замкнені ланцюги поставок (Closed-loop supply chain або CLSC) фокусуються на поверненні від покупців продуктів та відновленні їх доданої вартості шляхом вторинного використання продуктів або деяких їх модулів, компонентів і частин. Під замкненими ланцюгами поставок розуміють ланцюги поставок, які забезпечують максимізацію доданої вартості протягом усього життєвого циклу продукції з динамічним поновленням у межах відносно довгих часових інтервалів цінностей різних типів та обсягів [5].

Замкнені ланцюги поставок грають важливу роль в організації взаємозв'язку між логістичною системою виробництва та продажу товарів і логістичною системою вторинних ресурсів. Окрім того, саме на підставі замкнених ланцюгів поставок

будується рух потоків реверсивної логістики, який складається зі зворотних і повернених потоків.

Необхідно відзначити, що донині існує багато в чому помилковий погляд на реверсивну логістику і реверсивні потоки, а саме через невизнання їх важливості для підприємств і розбіжність поглядів щодо складу та елементів цих потоків. «Реверсивна логістика – це процес, який дає змогу компаніям стати більш екологічно ефективними за допомогою використання у своїй діяльності утилізації, повторного використання і зниження кількості матеріалів, що використовуються. У більш вузькому сенсі дане явище можна розглядати як зворотний розподіл матеріалів між учасниками каналу розподілу. Більш цілісним поглядом на реверсивну логістику є прагнення скоротити використання матеріалів у системі потоків прямого руху так, щоб якомога менша їх кількість поверталася у зворотному напрямі, повторне використання матеріалів у цьому разі можливе, а процес утилізації полегшується» [5, с. 110]. Можна впевнено стверджувати, що реверсивна логістика є одним із дієвих інструментів циркулярної економіки. На жаль, багато компаній, і не тільки в Україні, вважають реверсивну логістику своєю другорядною функцією, яка несе лише збитки і проблеми.

Якщо аналізувати склад замкнених матеріальних потоків, то можна запропонувати таку формулу: Замкненні матеріальні потоки = Прямі матеріальні потоки + Реверсивні потоки (зворотні потоки + поверненні потоки). Найбільше розбіжностей у науковій літературі у визначенні складників реверсивних потоків у замкнених ланцюгах поставок спостерігається відносно такого виду діяльності, як гарантії: гарантійний ремонт, гарантійне обслуговування, повернення товарів, що знаходяться на гарантії і що не підлягають ремонту в разі появи несправності. Погоджуємося з підходом [5, с. 108],

що гарантійний ремонт не носить масового характеру, у цьому разі не утворюється товарний потік, який ми розглядаємо як упорядкований, спрямований рух однорідних елементів із визначеної точки ланцюга поставок до іншої точки. Те ж саме стосується товарів, що відправляються в ремонт, і товарів, що повертаються з ремонту. Гарантійний ремонт – це послуга спеціалізованих підприємств, які, як правило, працюють за договорами з виробниками, вони, своєю чергою, забезпечують їх запасними частинами. Гарантійне обслуговування не передбачає ремонтних робіт, у цьому разі слід говорити про пересування працівників гарантійних майстерень до стаціонарного обладнання, яке знаходиться на гарантії, й якщо буде виявлено значні проблеми, то це обладнання буде повернене виробнику, і саме у цей момент можуть виникати повернені потоки, але зауважимо, що для виникнення потоку такі дефекти мають носити масовий характер. Відсутність єдиних підходів до поняття і, головне, складових елементів зворотного і поверненого потоків викликає додаткові складності під час управління замкненими ланцюгами поставок.

Дотепер зберігаються методичні підходи до проектування запасів у замкнених ланцюгах поставок з орієнтацією на логістику прямих потокових процесів. Операції повернення продукції та формування зворотного потоку необхідно розглядати з погляду системної організації та логіки розподілу продукції у прямому і зворотному напрямках через ланцюги поставок. Плануючи логістичну систему з урахуванням послідовності та закономірності подій, які відбуваються в замкнених ланцюгах поставок, можна звести складне завдання проектування запасів у замкнених ланцюгах поставок до моделі виробничого замовлення (EPQ) і моделі економічного розміру партії (EBQ) [6]. Цільовою функцією управління запасу в замкнених ланцюгах

Таблиця 1

**Класифікація матеріальних потоків у замкнених ланцюгах поставках**

Логістичні субсистеми	Замкнений матеріальний потік		
	Прямий матеріальний потік	Реверсивний матеріальний потік	
		Повернений матеріальний потік	Зворотний матеріальний потік
Постачання	Сировина, матеріали, напівфабрикати, проміжний продукт	Матеріали, сировина, які поставлені з порушенням умов договору, які не пройшли вхідний контроль за якістю, кількістю	Списані матеріали, тара, упаковка, що спрямовується на переробку або утилізацію
Виробництво	Незавершене виробництво, готова продукція	Матеріальні ресурси, які знаходяться на правах лізингу, оренди	Відходи власного виробництва, списане обладнання, невикористані або зайві матеріальні ресурси, бракована продукція
Збут	Готова продукція	Неліквідні товари, товари, термін споживання яких закінчився, обернена тара, товари, заборонені до ввезення на територію іншої країни з різних причин, товари з неправильно оформленими документами	Тара, упаковка, які підлягають поверненню або утилізації, товари з прихованими дефектами, побутові відходи, товари, які вдруге обернені

Джерело: розроблено автором на основі [4–6]

поставок є мінімізація постійних і змінних витрат, так само як і під час формування прямих потоків у ланцюгах поставок. Основним завданням логістичного менеджменту при цьому буде вибір оптимального співвідношення між постійними витратами на поставку і змінними витратами зберігання на одиницю запасу. Це відповідає концептуальному підходу моделі EOQ (модель економічного розміру замовлення) у класичній теорії управління запасами. Аналіз наукових підходів до управління запасами в замкнених ланцюгах поставок виявив, що більшість методичних підходів фокусує свою увагу на скороченні обсягів закупівель продукції з низькою оборотністю; управління асортиментом (номенклатурою) на основі ABC/XYZ-аналізу; стимулюванні продажів (уцінка, подарунки, виставки неліквідних товарів); визначенні оптимальних рівнів запасів для кожної ланки замкненого ланцюга поставок [6]. Дані підходи націлені на запобігання утворенню неліквідних запасів по всьому ланцюгу поставок як у прямому, так і в реверсивному напрямі, що позитивно вплине на рівень сукупних витрат, фінансово-економічних показників діяльності, конкурентоспроможність підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведене дослідження ілюструє, що проблема інтегрованого наскрізного управління запасами в замкнених ланцюгах поставок стоїть дуже гостро й є актуальним завданням. Аналіз наукової літератури довів, що моделі управління запасами в реверсивних каналах розподілу недостатньо вивчені. Запропонована нами класифікація реверсивних потоків дасть змогу оптимально визначити необхідну модель управління запасами, розмір замовлення на поповнення запасу, вибрати стратегію управління запасами і, відповідно, знизити сукупні витрати управління запасами, підвищити гнучкість та адаптивність, а отже, надійність замкнених систем.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гурьева М.А. Теоретические основы циркулярной экономики. *Культура и экология – основы устойчивого развития России. Зеленый мост через поколения* : материалы международного форума, г. Екатеринбург, 12–15 апреля 2019 г. Ч. 1. С. 54–59.

2. Ellen MacArthur Foundation. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org> (дата звернення: 17.03.2021).

3. Есипова О.В., Блажнов Н.М., Сацюк И.А. Циркулярная экономика. *Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации* : сборник статей IV Международной научно-практической конференции : в 2-х ч. 2018. С. 107–110.

4. Пахомова Н., Рихтер К., Ветрова М. Переход к циркулярной экономике и замкнутым цепям поставок как фактор устойчивого развития. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. 2017. № 5. С. 244–268.

5. Зуева О.Н. Реверсивная логистика в управлении запасами. *Известия Иркутской государственной экономической академии*. 2009. № 1(63). С. 107–111.

6. Lukinskiy V.S., Panova Y., Soletskiy R. Simulation modelling of supply chain with allowance of reliability. *Russian Journal of Logistics and Transport Management*. 2016. Vol. 3. № 2. P. 49–60.

#### REFERENCES:

1. Gureva M.A. (2019) Teoreticheskie osnovy tsirkulyarnoy ekonomiki [The theoretical basis of circular economy]. Proceedings of the *Culture and the environment – the basics of sustainable development of Russia. Green bridge through the generations*. Mezhdunarodnyy forum (Russia, Yekaterinburg, April 12–15, 2019). Pp. 54–59.

2. Ellen MacArthur Foundation. Available at: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org> (accessed 17 March 2021).

3. Esipova O.V., Blazhnov N.M., Satsyuk I.A. (2018) Tsirkulyarnaya ekonomika [Circular economy]. *Modern science: current issues, achievements and innovations: IV mezdunarodna naychno-practicheskay konferensy (Russia)* pp. 107-110.

4. Pakhomova N., Rikhter K., Vetrova M. (2017) Perekhod k tsirkulyarnoy ekonomike i zamknutym tsepyam postavok kak faktor ustoychivogo razvitiya [Transition to circular economy and closed-loop supply chains as driver of sustainable development]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta ekonomika*, no. 5, pp. 244–268.

5. Zueva O.N. (2009) Reversyvnay logistika v upravlenii zapasamy. [Reverse logistics in stock management]. *Izvestiya irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii*, no. 1 (63), pp. 107–111.

6. Lukinskiy V.S., Panova Y., Soletskiy R. (2016) Simulation modelling of supply chain with allowance of reliability. *Russian Journal of Logistics and Transport Management*. vol. 3, no. 2, pp. 49–60.

## СУЧАСНИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

### MODERN BUSINESS IN UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT

УДК 334.012.23

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct53-9>

**Ляліна Н.С.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства  
та організації бізнесу

Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця

**Матвієнко-Біляєва Г.Л.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства  
та організації бізнесу

Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця

**Панчук А.С.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства  
та організації бізнесу

Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця

**Lialina Nataliia**

Simon Kuznets Kharkiv National  
University of Economics

**Matvienko-Bilyaeva Galyna**

Simon Kuznets Kharkiv National  
University of Economics

**Panchuk Anastasiia**

Simon Kuznets Kharkiv National  
University of Economics

У статті розглянуто теоретичні положення та практичні рекомендації щодо розвитку підприємницької діяльності в Україні. Метою дослідження є сучасний стан та негативні тенденції розвитку національного підприємництва, зокрема малого та середнього бізнесу. Незадовільною залишається обґрунтованість прогнозів розвитку сучасного бізнесу за різних сценаріїв розгортання ситуації на ринку. У сучасних ринкових умовах, де щодня стають жорсткішими умови конкурентної боротьби, неможлива діяльність малою та середнього бізнесу без створення чіткої системи взаємодії із зовнішнім середовищем та оптимізації своєї діяльності для задоволення потреб споживачів та максимізації прибутку підприємства. Для українських організацій управління підприємством як системою в складних умовах сучасного бізнесу має особливо велике значення, оскільки зміна ситуації в країні, поступове освоєння нового економічного порядку змушують усе більшу кількість підприємців і логістів усвідомлювати необхідність досягнення не лише сьогочасних (одержання негайного прибутку), а й довгострокових цілей. Залежно від того, на якому етапі розвитку підприємство знаходиться на даний момент, для нього можуть бути запропоновані заходи з оптимізації як системи у цілому, так і окремих її ланок.

**Ключові слова:** підприємництво, бізнес, діяльність підприємства, промисловість, галузь, ефективність, розвиток, виробництво.

В статье рассмотрены теоретические положения и практические рекомендации

по развитию предпринимательской деятельности в Украине. Целью исследования является современное состояние и негативные тенденции развития национального предпринимательства, в частности малого и среднего бизнеса. Неудовлетворительной остается обоснованность прогнозов развития современного бизнеса при различных сценариях развития ситуации на рынке. В современных рыночных условиях, где ежедневно становятся более жесткими условия конкурентной борьбы, невозможна деятельность малою и среднего бизнеса без создания четкой системы взаимодействия с внешней средой и оптимизации своей деятельности для удовлетворения потребностей потребителей и максимизации прибыли предприятия. Для украинских организаций управление предприятием как системой в сложных условиях современного бизнеса имеет особое значение, поскольку изменение ситуации в стране, постепенное освоение нового экономического порядка заставляют все большее количество предпринимателей и логистов осознавать необходимость достижения не только сиюминутных (получение немедленной прибыли), но и долгосрочных целей. В зависимости от того, на каком этапе развития предприятие находится на данный момент, для него могут быть предложены меры по оптимизации как системы в целом, так и отдельных ее звеньев.

**Ключевые слова:** предпринимательство, бизнес, деятельность предприятия, промышленность, отрасль, эффективность, развитие, производство.

*The article considers the theoretical provisions and practical recommendations for the development of entrepreneurial activity in Ukraine. The purpose of the study is the current state and negative trends in the development of national entrepreneurship, including small and medium-sized businesses. The validity of the forecasts of modern business development under different scenarios of the market situation remains unsatisfactory. In today's market conditions, where the conditions of competition are becoming tougher every day, it is impossible for small and medium-sized businesses to operate without creating a clear system of interaction with the external environment and optimizing their activities to meet consumer needs and maximize profits. For Ukrainian organizations, enterprise management as a system, in the complex conditions of modern business, is especially important because the changing situation in the country, the gradual development of a new economic order makes more and more entrepreneurs and logistics realize the need to achieve not only modern (immediate profit), but and long-term goals. Depending on the stage of development of the enterprise at the moment, it can be offered measures to optimize both the system as a whole and its individual parts. In the market you can find many different forms of entrepreneurship. The concept of entrepreneurship is a lifestyle of an individual country and its population. This concept appears in many areas of activity to improve its quality. It has many economic, psychological, sociological, cultural and technical aspects. Entrepreneurship through innovation in a rapidly changing economic environment is a driving force against negativity in society. Entrepreneurs can effectively use natural resources, innovative ideas. They make a great contribution to strengthening the country's economy by creating labor markets. Therefore, the problem of business development in small and medium-sized businesses is becoming relevant. The business development program should be based on the principles of objectivity, transparency, transparency, efficiency and focus on the interests of the country.*

**Key words:** entrepreneurship, business, enterprise activity, industry, branch, efficiency, development, production.

**Постановка проблеми.** Формування сприятливого підприємницького середовища є одним із пріоритетних завдань діяльності будь-якої країни. Підприємницькі структури створюють матеріальні й нематеріальні блага, які є основою благополуччя країни, формують значну частину податкових надходжень державного та місцевого бюджетів.

Комплексна програма розвитку малого та середнього підприємництва в Україні має на

меті створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього підприємництва шляхом спрямування дій місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів підприємництва, громадських організацій та об'єднань підприємців для підвищення їхньої ролі у вирішенні завдань соціально-економічного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Відносно українського досвіду дослідження становлення та розвитку підприємницької діяльності можна відзначити таких учених, як: О.І. Амоша, Т.В. Гринько, О.І. Дацій, М.В. Мальчик, М.В. Мельникова, І.І. Павленко, І.Л. Сазонець, О.М. Ястремська, Л.І. Безтелесна, О.К. Єлєсєєва, Г.В. Назарова, О.Ф. Новікова, О.М. Сазонець, С.Е. Сардак та ін.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз сучасного стану та негативних тенденцій розвитку національного підприємництва, зокрема малого та середнього бізнесу. Незадовільною залишається обґрунтованість прогнозів розвитку сучасного бізнесу за різних сценаріїв розгортання ситуації на ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

На ринку можна зустріти безліч найрізноманітніших форм підприємництва. Поняття «підприємництво» – це стиль життя окремої країни та його населення. Це поняття з'являється в багатьох сферах діяльності для підвищення своєї якості. Воно має безліч економічних, психологічних, соціологічних, культурних і технічних аспектів.

Результати багаторічних досліджень показують, що зараз підприємництво виглядає як професія [3].

Підприємництво через створення інновацій у швидко мінливих економічних умовах – це рушійна сила проти негативу у суспільстві. Підприємці можуть ефективно використовувати природні ресурси, інноваційні ідеї. Вони роблять великий внесок у зміцнення економіки країни, створюючи ринки праці.

Підприємці повинні використовувати свої ресурси найкращим чином, приймаючи на себе необхідні ризики.

Підприємницька діяльність – найважливіший напрям інтелектуальної праці суспільства.

Підприємницька діяльність реалізується через систематичну самостійну комерційну діяльність, яка повинна бути зареєстрована в законодавчому порядку. Тобто підприємницька діяльність реалізується через отримання прибутку за свої блага (продаж товарів, надання послуг і т.д.).

Одні підприємці відрізняються великим обсягом споживачів (великий бізнес), інші – обслуговують невелику кількість клієнтів (малий та середній бізнес). А головне, деякі види комерції самі по собі припускають розвиток до певних розмірів. Малий, середній та великий бізнес – що це, як його можна відрізнити один від одного, особливості його розвитку та як можна оцінити ефективність діяльності цього бізнесу? Ці питання є дуже актуальними та потребують певної уваги.

Останнім часом у світі відбувається багато змін, особливо в економічній сфері. Вплив глобалізації на малий та середній бізнес як посилення

конкуренції дає про себе знати. У багатьох країнах світу, які не приділяють достатньої уваги розвитку сучасного бізнесу, почали виникати труднощі.

Надзвичайно важлива роль малого підприємництва в згладжуванні коливань економічної кон'юнктури, за його посередництва відбувається збалансування попиту та пропозиції, особливо в умовах кризових ситуацій. Велика роль малих та середніх підприємств у впровадженні інновацій. І, звичайно, найголовніше завдання – формування стійкого прошарку середнього класу у вигляді власників бізнесу та головних менеджерів. Це фактично формування інтелектуальної еліти нації, а це вже основа для формування фінансової еліти [1–3].

Розміри підприємства визначають безліч унікальних критеріїв його роботи. Малий бізнес держава традиційно підтримує, знижуючи податки та інші обов'язкові платежі, до великих – пред'являє багато вимог, оскільки вони приносять великий прибуток. Природно, що молодим підприємцям важливо розуміти різницю між усіма формами, щоб правильно вести свою діяльність.

Малий бізнес – це підприємницька діяльність, яка здійснюється суб'єктами ринкової економіки за певних установлених державними органами критеріїв.

Великим підприємством може називатися компанія, що охоплює кілька регіонів країни або вийшла на міжнародний рівень. У нього завжди є велика кількість кінцевих споживачів, а отже, попит перевищує пропозицію.

Сьогодні важливість розвитку всіх видів бізнесу полягає у такому:

- 1) вони забезпечують існування і продовження конкуренції в економіці;
- 2) створюють динамізм економіки за рахунок захисту економіки від стереотипів і занепаду;
- 3) розвивають процес індустріалізації за рахунок адаптації до змін та інновацій у короткий термін часу;
- 4) розкривають творчі ідеї, які можуть поліпшити економічний розвиток країни;
- 5) є джерелом зайнятості, соціального порядку і стабільності в країні;
- 6) прискорюють регіональний розвиток та запобігають міграції.

Вплив малих і середніх підприємств на економічний розвиток у різних країнах дуже різний. Наприклад, кількість малих і середніх підприємств в Японії збільшилася після Другої світової війни. У цей період промисловий сектор працював у складних умовах, частка безробіття була високою, а продуктивність сектору малого та середнього бізнесу – низькою. Світовий досвід свідчить, що під час становлення ринкових відносин особливо потребує державної підтримки малий бізнес. Про це говорить і практика Японії, у господарстві

якої малий бізнес відіграє найважливішу роль, на його частку припадає 90% загального числа компаній, близько 55% реалізованої продукції і 80% чисельності зайнятих у промисловості [3].

У Японії віднесення підприємств до малих і середніх здійснюється залежно від величини статутного капіталу і чисельності працюючих. Малими підприємствами вважаються компанії, в яких працюють не більше 300 осіб з оборотом не більше 100 млн єн.

Система державної підтримки малого бізнесу в Японії надзвичайно розвинена і дуже добре відкладена. На підтримку малого і середнього бізнесу щорічно виділяється близько 180 млрд єн на рік.

Наступний приклад – розвиток і підтримка малого і середнього бізнесу в Індії. Сучасна Індія давно перестала асоціюватися з хащами, а стала країною, що динамічно розвивається, з потужною промисловою базою, зростаючим науково-технічним потенціалом, сектором послуг та банківсько-фінансовою справою. За величиною номінального ВВП Індія займає шосте місце у світі, за даними Міжнародного валютного фонду.

Малі підприємства в Індії трудомісткі, вони займають важливе місце в економіці завдяки створюваній ними зайнятості, і для продовження економічного зростання ці підприємства підтримуються і заохочуються урядом Індії.

Індія на протязі останніх років показує зростання економіки в середньому на 5–7%, тоді як у всьому світі ще відчутно наслідки світової кризи.

Частка малого і середнього бізнесу становить близько 6% ВВП, 45% експорту, 90% усіх підприємств Індії і 33% випуску продукції. На індійському ринку зареєстровано понад 40 млн малих і середніх підприємств, їх кількість неухильно зростає.

В останні роки обсяг прямих іноземних інвестицій в індійську економіку перевищує 15 млрд дол., часом за рік цей показник зростає більше ніж на 100% порівняно з попереднім роком. Найбільше іноземних інвесторів привертають телекомунікації, хімічна і фармацевтична промисловість, металургія, машинобудування та виробництво електротехнічного обладнання. Неухильно зростає й обсяг іноземних портфельних інвестицій, проте в частині вкладення у цінні папери індійських компаній існують певні обмеження, введені урядом: іноземний інвестор не може купувати більше ніж 40% акцій однієї компанії. Окрім того, сільське господарство, друковані ЗМІ, нерухомість, оборонні та стратегічні галузі залишаються сферами, іноземні інвестиції в які повністю заборонені. Сьогодні основними інвесторами Індії є Великобританія, Німеччина, США, Бельгія і Бразилія [4].

У сільському господарстві, на високотехнологічних виробництвах й у сфері інформаційних технологій в Індії працює велика кількість малих і середніх компаній. Також підприємства малого

бізнесу займаються виготовленням і збутом текстильної продукції, ковальських виробів, ювелірних прикрас, виробництвом нерафінованого цукру і рослинного масла.

Потенційним партнерам представників індійського малого бізнесу важливо мати на увазі, що відмінними рисами малих індійських компаній є сімейність і схильність до висновку професійних спілок за родинною, земельною, етнічною, релігійною або іншою ознакою.

У розвинених країнах більше малого і середнього бізнесу, отже, вони грають більш активну роль в економіці.

Отже, поняття «підприємство» зумовлено його багатомірністю. Воно було предметом досліджень у багатьох різних сферах. Важливість цієї концепції зросла в міру її переходу від індустріального суспільства до інформаційного.

Сьогодні, як і в попередні століття, зазнає значних змін, а саме в економічній площині. Збільшилася економічна конкуренція, й учасники виробництва збільшили своє місце в економіці. Сучасні підприємці, які будують свій бізнес на основі інновацій, є провідними компаніями. Таким чином, підприємці є важливим будівельним блоком у підтримці конкурентоспроможності країни [1].

Що стосується розвитку малого і середнього бізнесу в Україні, це питання є дуже актуальним. Україна – дуже приваблива країна як зростаюча економіка Східної Європи. Показники зростання в країні, яка має багато можливостей для іноземних інвесторів, також дуже багатообіцяючі. В Україні, де створення бізнесу або відкриття компанії не дуже витратне, можна легко передбачити, що «розумні» вкладення принесуть хороший прибуток.

Створення малого чи середнього бізнесу в Україні можливо навіть із дуже малим капіталом. Почати бізнес в Україні нескладно, але це легко для тих, хто знає всі процедури реєстрації і законодавчу базу.

Україна займає друге місце серед країн, які проводять реформи, поліпшення ділового та інвестиційного клімату. Завдяки крокам, зробленим для поліпшення навколишнього середовища в Україні, у період із 2015 по 2019 р. зросли потоки іноземних інвестицій.

Серед іноземних інвестицій основними є: 200 німецьких виробників Bayer; сучасне підприємство з переробки насіння від US Cargill; зерновий термінал, другий виробничий об'єкт вартістю 16 млн дол. США американської Jabil and General; а також це вихід на ринок країни таких світових брендів, як Electric, HEAD, IKEA, H&M, Decathlon.

Після Революції гідності з'явилися вільні демократичні відносини в бізнесі. До Конституції України були внесені поправки щодо стратегічного

становища країни та стабільного розвитку економіки країни у цілому.

Угода про асоціацію з ЄС і Угода про поглиблену зону вільної торгівлі, українські норми і правила відповідають законодавству ЄС.

Серед ужитих важливих кроків такі:

1) збалансовано митні операції для усунення технічних бар'єрів у торгівлі (закон про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи);

2) захист прав споживачів у сфері фінансових послуг (внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав споживачів фінансових послуг);

3) зміни в енергетичній сфері (закон про відокремлення транспортування природного газу від решти діяльності компанії «Нафтогаз»);

4) правове регулювання видобутку бурштину й інші зміни.

Готовність України почати приватизацію держактивів іноземні інвестори вважають одним із найважливіших привабливих інвестиційних кроків країни.

В останні роки завдяки підтримці зарубіжних партнерів Україна підтримує макроекономічну стабільність та домоглася значного прогресу, а саме: зміцнення банківської системи; зниження інфляції; зменшення дефіциту державного бюджету; зниження відношення державного боргу до ВВП; зовнішній борг валютного резерву значно зріс і перевищив 20 млрд дол.

Зниження вартості фінансових ресурсів для приватних підприємств є найбільш важливим для економічного зростання країни. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства і Міністерство фінансів дали старт та презентували державну програму «Доступні кредити 5–7–9%». Мета цієї ініціативи – надати державну підтримку малому та середньому бізнесу в Україні, що у світі є основою успішної економіки.

Нова програма передбачає не лише фінансову підтримку підприємців, вона стає ще одним складником екосистеми державної підтримки розвитку бізнесу в Україні. Наприклад, передбачена можливість для підприємців пройти безкоштовне навчання, щоб підвищити свої бізнес-компетенції та поліпшити перспективу створення успішного бізнес-проекту.

Розмір Startup-фонду України становить 18 млн дол., і прогнозується, що 75 тис стартапів отримають вигоду від цього фонду.

Згідно з інформацією, опублікованою Світовим банком, Doing Business 2020, Україна у рейтингу «Ведення бізнесу» займає 64-е місце зі 190 країн. Цей рейтинг дає змогу оцінити та порівнювати країни між собою за основними економічними показниками. Також за допомогою рейтингу «Ведення бізнесу» підприємці можуть бачити реальну

картину законодавчої бази певної країни та їх зміни, це впливає на її інвестиційну привабливість.

Рейтинг легкості ведення бізнесу є одним зі стратегічних індикаторів реалізації Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», схваленої Указом Президента України від 12.01.2015 № 5/2015.

Наприкінці жовтня поточного року публікується Рейтинг на наступний рік, який фактично є прогнозом за результатами оцінювання показників та змін, які відбулися, за 12-місячний період – із травня минулого року по квітень поточного.

Рейтинг «Ведення бізнесу» – це щорічне дослідження групи Світового банку, що оцінює сприятливість умов господарювання малих та середніх підприємств у всьому світі.

Отже, сьогодні Україна має непоганий рейтинг серед країн, які оцінюються. У табл. 1 наведено звіт Світового банку про інвестиційний клімат України.

Таблиця 1

### Інвестиційний клімат України за період 2018–2020 рр.

Індикатори	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Реєстрація підприємства	52	56	61
Реєстрація власності	35	30	20
Отримання дозволів на будівництво	128	135	128
Підключення до системи електропостачання	64	63	61
Отримання кредитів	29	32	37
Захист інвесторів	81	72	45
Оподаткування	43	54	65
Міжнародна торгівля	118	78	74
Забезпечення виконання контрактів	82	57	63
Вирішення неплатоспроможності (процедура банкрутства)	149	145	146

Отже, якщо проаналізувати табл. 1, можна стверджувати, що вимоги до процесу отримання дозволу на будівництво було спрощено, а саме було зменшено пайовий внесок; Україна також спростила умови отримання електроенергії та підвищила надійність енергопостачання завдяки впровадженню механізму компенсації за відключення електроенергії; спрощено процедуру реєстрації власності; відбулося посилення міноритарних інвесторів, тобто необхідно детально розкривати сутність операцій підприємств із зацікавленими сторонами; було спрощено вимоги сертифікації відповідності для автозапчастин, що призвело до скорочення часу на імпорт; удосконалення вітчизняної податкової системи, а саме урегульованості податкового законодавства, простоти сплати податків, прозорості податкової інформації тощо.

Таким чином, бачимо, що Україна робить багато успішних кроків для розвитку своєї економіки. Ці заходи заохочують іноземних інвесторів вкладати

свої кошти в ту чи іншу галузь економіки країни. Дуже доцільно буде виокремити та оцінити ефективність розвитку провідних галузей вітчизняної економіки, бо саме ці пріоритетні галузі сприяють розвитку економіки України і створюють нові робочі місця.

Нижче розглянемо топ-5 пріоритетних вітчизняних галузей, які є найбільш цікавими для зарубіжних інвесторів [1–6].

Однією з найперспективніших галузей для залучення зарубіжних інвесторів є агросектор. Україна має найвищий рівень сільського господарства у світі, родючі ґрунти і сприятливі кліматичні умови. Протягом усієї новітньої історії України її називали «хлібним кошиком Європи». Приблизно 1/3 ріллі Європи знаходиться в нашій державі.

В Україні понад 60 млн га землі, із них понад 70% загальної площі країни становлять землі сільськогосподарського призначення, де 40% – чорноземи і 32 млн га орних земель, придатних для вирощування зернових і овочів.

Більшу частину поточного сільськогосподарського виробництва України становлять пшениця, кукурудза, ячмінь, соняшник, різноманітність зернових та кормів, включаючи цукровий буряк, тютюн, бобові, фрукти та овочі. При цьому Україна, як і раніше, є найбільшим виробником рослинних масел, особливо соняшникової, у країнах СНД.

Сільськогосподарський сектор України став конкурентоспроможним, і компанії, що працюють у сільськогосподарському секторі, продовжують працювати над переходом на більш ефективні моделі виробництва. Аграрний сектор за останні роки зарекомендував себе як найбільш важливий і стабільний сектор економіки України.

Україна входить у десятку найбільших виробників основних видів продукції агропромислового сектору як за валовим обсягом виробництва, так і за обсягом задіяних посівних площ.

Експортний потенціал аграрного сектору України за останні роки наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Експортний потенціал аграрного сектору України (дані Міністерства аграрної політики та продовольства України)**

Показник	Експортний потенціал (місце у світі)		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.
кукурудза	4	4	4
соняшникова олія	1	1	1
пшениця	5	5	5
ячмінь	4	4	2
соеві боби (соя)	6	6	6
м'ясо птиці	7	7	6
ріпак	3	2	2
горіхи	3	3	3
білий цукор	9	9	16
сухе молоко, вершки	7	8	8

Пшениця – одне з найважливіших сільськогосподарських виробництв України, близько 95% вирощуваної пшениці засівається восени і збирається у серпні (озима пшениця), 80% із неї перемелюється в борошно. За останнє десятиліття ячмінь перевершив пшеницю і став однією з найважливіших культур країни (про це свідчать показники табл. 2).

Серед найважливіших проблем, з якими стикається український аграрний сектор – застарілість та брак потужностей для переробки та зберігання продукції.

Для довгострокового розвитку сектору та поліпшення інвестиційного клімату необхідне створення сприятливого регуляторного середовища для виробників.

Нижче наведено міста країни, які є стратегічними для сільськогосподарського сектору України:

- Харків (комбайни з можливістю безпілотного пересування, різні моделі тракторів і двигуни);
- Одеса (тракторні плуги);
- Кропивницький (сіялки);
- Дніпро і Тернопіль (бурякозбиральні комбайни);
- Херсон (кукурудзозбиральні комбайни);
- Львів (сільгосптехніка).

Незважаючи на це, внутрішній ринок країни ще не досяг насичення та відкриває можливості для іноземних інвесторів.

Отже, ми бачимо, що Україна може залучити іноземний капітал та бути конкурентоспроможною країною у сільському господарстві. Проведення аграрної реформи відповідно до потреб країни без втрати часу – це не вибір, а необхідність. Залучення іноземного капіталу в сільське господарство також послужить каталізатором для залучення іноземного капіталу в інші сектори.

Наступною з найперспективніших галузей України є промисловість.

Промисловість – це системоутворююча галузь економіки. Промисловість включає гірничо-металургійний комплекс, машинобудування та інші підгалузі, в тому числі хімічну, легку та деревообробну. Галузь є ключовим роботодавцем та платником податків (не враховуючи впливу на суміжні галузі, промисловість забезпечує 23% робочих місць та 31% податкових надходжень бюджету), постачальником і споживачем на внутрішньому ринку. Занепад галузі негативно впливає на всю економіку.

Україна має велику виробничу базу, історично орієнтовану на важку промисловість. Із роками цей сектор зазнав змін і поступово змінюється у відповідь на потреби ринкового сектору. Щорічно в галузі випускаються тисячі інженерів із широкого кола спеціальностей.

У секторі важкої промисловості України переважає велика мережа машинобудівних підприємств.

Наша країна є глобальним конкурентом у таких спеціалізованих галузях промисловості, як автомобілебудування, авіакосмічна промисловість і суднобудування.

Машинобудування постачає на внутрішній ринок кінцеву продукцію для транспорту (вагони) та енергетики (турбіни, генератори). Для інших галузей відбувається переважно виробництво окремих елементів або збирання з імпортованих комплектуючих. Є споживачем металургійної (прокат, труби) та хімічної продукції (ПВХ, поліетилен).

Україна має давні традиції в авіаційній промисловості і має кілька світових виробників літаків. Саме в Україні розташовані провідні підприємства з проектування і виробництва в аерокосмічній галузі. Саме цей сектор привертає велику увагу для інвесторів завдяки випуску найбільшого та найпотужнішого у світі транспортного літака, який був створений київським КБ імені Антонова, – Ан-225.

Україна конкурує на світових ринках і, як і раніше, надає послуги з технічного обслуговування збройних сил країн, що експлуатують техніку радянського розроблення [3].

Сектор легкої промисловості України менш розвинений, аніж сектор важкої промисловості, однак завдяки висококваліфікованій робочій силі він має великий потенціал зростання. Промисловість нині зосереджена у фармацевтиці.

Промисловість України грає важливу роль у функціонуванні малого та середнього бізнесу країни, забезпечуючи близько 39% проміжного споживання.

Третя з найперспективніших галузей України – сектор ІКТ (телекомунікації (проводовий, безпроводовий та супутниковий електрозв'язок); комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність; надання інформаційних послуг). ІТ-індустрія України є локомотивом економіки країни.

Кібербезпека, високі бізнес-проекти у сфері нанотехнологій, різні інвестиційні можливості, такі як комп'ютерні ігри, сільськогосподарський бізнес та електронна комерція, забезпечують країні залучення нових інвестиційних надходжень.

На жаль, рівень кібербезпеки знаходиться на низькому рівні, саме Україна належить до десятки найменш захищених кібер-країн світу станом на 2019 р.

Сектор ІТ займає важливе місце в економіці України, забезпечуючи 3,9% ВВП, 3,2% зайнятості суб'єктів господарювання та 3,8% податкових надходжень.

Сектор ІТ входить до трійки головних категорій експорту послуг (після трубопровідного транспорту та переробки товарів) та є важливим джерелом валютної виручки в країні. Чинниками, що сприяють посиленню експортних позицій,

є високоякісна дешева робоча сила, низькі операційні витрати, вигідне оподаткування для ІТ. Понад 1 000 місцевих ІТ – сервісних компаній, понад 100 дочірніх компаній, а також є кілька провідних світових компаній, які розвивають свій бізнес в Україні.

Компанії, які працюють у цьому секторі, переважно зосереджені в Києві. Але разом з містами Харків, Одеса, Дніпро, Львів та Вінниця розвиваються центри ІТ-діяльності.

Стартап-інвестиції в Україні в 2019 р. становили 554 млн дол., а саме Terrasoft, MacPaw, Competera, Preply, Lookserly, Readdle, Viewdle, Grammarly, GitLab.

Українська промисловість дуже залежить від енергетики. Отже, наступною пріоритетною галуззю є енергетика. Енергетичний сектор – важлива частина економічної стабільності та зростання будь-якої країни.

Україна прагне розвивати власні нафтогазові ресурси і збільшувати внутрішній видобуток порівняно із сьогоднішнім. Окрім того, вирішуються питання більш інтенсивно використовувати вугілля й атомну енергію, але бажаного успіху не вдається досягти через технологічні недоліки.

Головними енергетичними недоліками та перешкодами в розвитку енергетичної галузі України є:

- 1) залежність країни від іноземних постачальників нафти та газу;
- 2) надмірне споживання і, як наслідок, відсутність мотивації в енергозбереженні;
- 3) неефективна податкова політика та державне регулювання в країні;
- 4) застаріле обладнання, що призводить до обмеження електропостачання в окремих регіонах.

Отже, основні проблеми фінансування енергетичного сектору передусім пов'язані з відсутністю в Україні джерел довгострокового банківського кредитування. У світовій практиці енергетичні компанії мають можливість залучати недорогі довгострокові кредитні ресурси для модернізації існуючих і будівництва нових потужностей, а в Україні за винятком кількох найбільших гравців вони такої можливості позбавлені. По-друге, існуючі тарифи, за винятком установлених на високому рівні тарифів на відновлювану енергію, також не дають змоги виробникам акумулювати кошти для реалізації інвестиційних програм. Третім чинником є недостатній рівень попиту на українські енергетичні активи з боку іноземних стратегічних інвесторів. Це викликано як високими ризиками інвестування в Україну, так і відсутністю в іноземних гравців можливостей конкурувати з українськими фінансово-промисловими групами, які мають більше можливостей для відстоювання своїх інтересів у цьому секторі [6].

Найбільш привабливими напрямками відновлювальної енергетики в Україні експерти вважають

виробництво енергії з біомаси та відходів (72%), очевидно, зважаючи на розвиненість сировинної бази для цієї підгалузі, сонячну енергетику (59%) та вітроенергетику (56%).

Україна займає четверте місце в Європі за запасами сланцевого газу. Уряд працює над створенням кращих умов для розвитку проектів у сфері сланцевого газу і залучення іноземних інвесторів у країну. Лише 7% респондентів вважають, що видобуток сланцевої нафти та газу матиме значний вплив на енергетичні потреби. Цікаво, що результати міжнародного дослідження прямо протилежні: 77% опитаних вважають, що вплив цієї підгалузі (у світі) буде значним або дуже значним і 8% не передбачають її помітного впливу.

Виробництво електроенергії в Україні здійснюється через теплоелектростанції, атомні електростанції та гідроелектростанції. Електроенергія, вироблена на ТЕЦ і атомних електростанціях, дорівнює один одному і становить 95% від загальної кількості. Виробництво на гідроелектростанціях становить близько 5–6% від загального обсягу.

Фармацевтична галузь України розвиває національну економіку в цілому, є лідером за інвестиціями, і рівень їх інтенсивності є вищим, ніж у середньому по галузях економіки України. Сьогодні в ній задіяно лише 0,15% працівників від загальної кількості зайнятих, але вони створюють 0,83% ВВП країни.

Український фармацевтичний бізнес подолав кризу і стрімко відновлюється. Протягом останніх років ця галузь зростала в середньому на 15% на рік. Домінуюча роль, як і раніше, належить аптечному сегменту: 89% ринку фінансується безпосередньо споживачами і лише 11% – державою. Середньорічний темп зростання обсягів аптечного ринку за останні п'ять років становив 12%.

До переваг фарміндустрії (сильні сторони) можна віднести такі чинники: місткість внутрішнього ринку; значний досвід виготовлення лікарських засобів; наявність наукової бази та кваліфікованих кадрів; нарощування експортного потенціалу; запровадження міжнародних стандартів щодо забезпечення контролю якості фармацевтичної продукції.

Але у цій галузі разом із перевагами є й негативні чинники, які впливають на розвиток цього бізнесу, а саме:

- 1) велика частка імпорту ліків;
- 2) недосконала законодавча база;
- 3) порушення прав інтелектуальної власності;
- 4) значна кількість фальсифікованої фармацевтичної продукції.

Сьогодні фармацевтична галузь України включає виробництво лікарських засобів, медичного обладнання та вимірювальних пристроїв, біологічно-активних добавок, лікувальної косметики, засобів гігієни, медичного трикотажу [5].

Найбільшим вітчизняним виробником фармацевтичної продукції в Україні є приватне акціонерне товариство «Фармацевтична фірма «Дарниця», його частка ринку становить понад 15%. Компанія спеціалізується на виробництві твердих лікарських форм, розчинів для ін'єкцій в ампулах, крапель, м'яких лікарських форм, стерильних порошків для приготування розчинів для ін'єкцій та інфузійних розчинів.

Сьогодні промислове виробництво фармацевтичної продукції в Україні здійснюють близько 120 підприємств. Найбільшими українськими виробниками фармацевтичної продукції є: ПАТ «Фармак», «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод», Корпорація «Артеріум» («Київмедпрепарат», «Галичфарм»), Корпорація «Стірол», «Дарниця», «Здоров'я» тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, підсумовуючи все зазначене вище, необхідно підкреслити, що малий та середній бізнес в Україні розвивається і має перспективи. Так, є свої переваги і недоліки у сучасному бізнесі, які необхідно враховувати, але чітко бачимо, що є підтримка держави різних галузей країни, і це гарантія для іноземних інвесторів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Веретюк С.В., Пілінський В.С. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Фінансовий простір*. 2017. № 3(27). С. 51–58.
2. Куліков П.М. Теоретичні основи адаптації підприємства до мінливості оточуючого середовища. *Бізнес Інформ*. 2010. Т. 1. № 5. С. 56–58.
3. Матвієнко-Біляєва Г.Л., Ляліна Н.С., Котельникова Ю.М. Основні напрями розвитку логістики підприємства та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 119–125.
4. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Трансфер інноваційних технологій як запорука розвитку підприємницької діяльності. Підприємництво, торгівля, біржі в процесі соціально-економічного розвитку : монографія / за заг. ред. І.В. Гончарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 174 с.
5. Немченко А.С. Основи економіки та системи обліку у фармації : навчальний посібник. Харків : Золоті сторінки, 2005. С. 148.
6. Інформаційна довідка про основні показники розвитку галузей паливно-енергетичного комплексу України за листопад та 11 місяців 2019 року (за фактичними даними). *Укрінформ* : вебсайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2856407-castkaelektriki-z-vidnovlvanih-dzerel-u-listopadi-zroslabilsak-utrici.html> (дата звернення: 09.03.2020).

#### REFERENCES:

1. Veretiuk S.V., Pilinskyi V.S. (2016) Vyznachennia priorytetnykh napriamkiv rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v

Ukraini [Identifying priority areas for the digital economy in Ukraine]. *Finansovyi prostir*, vol. 3 (27), pp. 51–58.

2. Kulikov P.M. (2010) Teoretychni osnovy adaptatsii pidpriemstva do minlyvosti otouchuiuchoho seredovyshcha [Theoretical bases of enterprise adaptation to environmental variability]. *Biznes-Inform*, vol. 1, no. 5, pp. 56–58.

3. Matviienko-Biliaieva H.L., Lialina N.S., Kotelnikova Iu.M. (2019) Osnovni nvpriamy rozvytku lohistyky pidpriemstva ta yii osnovni kontseptsii [Main areas of development of logistics of enterprises and its main concepts]. *Uzhorod National University Herald. International Economic Relations And World Economy*, no. 24, part 2, pp. 119–125.

4. Matviienko-Biliaieva H.L. (2018) Transfer innovatsiinykh tekhnolohii yak zaporuka rozvytku pidpriemnytskoi diialnosti [Transfer of innovative technologies as a guarantee of business development]. *Pidpriemnyt-*

*stvo, torhivlia, birzhi v protsesi sotsialno-ekonomichnoho rozvytku*. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznets. (in Ukrainian)

5. Nemchenko A.S. (2005) Osnovy ekonomiky ta systemy obliku u farmatsiyi [Fundamentals of economics and accounting systems in pharmacy]. Kharkiv: NFAU «Zoloti storinky». (in Ukrainian)

6. Ukrinform (2020) Informatsiyna dovidka pro osnovni pokaznyky rozvytku haluzey palyvno-enerhetichnoho kompleksu Ukrayiny za lystopad ta 11 misyatsiv 2019 roku (za faktychnymy danymy) [Information note on the main indicators of the development of the branches of the fuel and energy complex of Ukraine for November and 11 months of 2019 (according to actual data)] Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubriceconomy/2856407-castka-elektriki-z-vidnovluvanihdzerel-u-listopadi-zrosla-bils-ak-utrici.html> (accessed 09 March 2020).

## ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ FORMATION OF THE PRICING POLICY OF HOTEL ENTERPRISES

УДК 338.58

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct53-10>

**Малюга Л.М.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри туризму  
та готельно-ресторанної справи  
Уманський національний університет  
садівництва

**Загороднюк О.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Уманський національний університет  
садівництва

**Терещук Н.В.**

к.е.н., старший викладач  
кафедри туризму  
та готельно-ресторанної справи  
Уманський національний університет  
садівництва

**Maliuga Liudmyla**

Uman National University of Horticulture  
**Zagorodniuk Oksana**  
Uman National University of Horticulture

**Tereshchuk Nataliya**

Uman National University of Horticulture

У статті визначено, що правильна методика встановлення цін, розумна цінова політика, послідовна реалізація обґрунтованої цінової стратегії – це необхідні компоненти успішної діяльності будь-якого підприємства, що працює у ринкових умовах. Проаналізовано чинники, що визначають особливості ціноутворення у готельній сфері та впливають на вибір цінової стратегії підприємства. При цьому вона повинна постійно перевірятися та пристосовуватися до ситуації, що сформувалася на ринку. Розглянуто види цін та загальні методи ціноутворення під впливом об'єктивного та суб'єктивного чинників, а саме собівартості номеру та прийнятності тарифу для кінцевого споживача. Таким чином, з одного боку, готельний тариф повинен покривати витрати на утримання готелю і повертати інвестований у нього капітал, а з іншого – вартість номеру не повинна відвертати потенційного гостя. Виділено два принципово різних методологічних підходи до встановлення тарифів на послуги проживання в готелях. Окреслено переваги і недоліки прямого та зворотного підходів до формування цін на основні види готельних послуг.

**Ключові слова:** ціна, політика ціноутворення, готельні послуги, тариф, собівартість, чинник, метод ціноутворення.

В статье определено, что правильная методика установления цен, разумная

ценовая политика, последовательная реализация обоснованной ценовой стратегии – это необходимые компоненты успешной деятельности любого предприятия, работающего в рыночных условиях. Проанализированы факторы, которые определяют особенности ценообразования в гостиничной сфере и влияют на выбор ценовой стратегии предприятия. При этом она должна постоянно проверяться и приспособляться к ситуации, которая сформировалась на рынке. Рассмотрены виды цен и общие методы ценообразования под влиянием объективного и субъективного факторов, а именно себестоимости номера и приемлемости тарифа для конечного потребителя. Таким образом, с одной стороны, гостиничный тариф должен покрывать расходы на содержание отеля и возвращать инвестированный в него капитал, а с другой – стоимость номера не должна отвлекать потенциального гостя. Выделены два принципиально разных методологических подхода к установлению тарифов на услуги проживания в гостиницах. Определены преимущества и недостатки прямого и обратного подходов к формированию цен на основные виды гостиничных услуг.

**Ключевые слова:** цена, политика ценообразования, гостиничные услуги, тариф, себестоимость, фактор, метод ценообразования.

*The article defines that the correct method of pricing, reasonable pricing policy, consistent implementation of a sound pricing strategy - these are the necessary components of the successful operation of any enterprise operating in market conditions. The factors that determine the peculiarity of pricing in the hotel industry and influence the choice of pricing strategy of the enterprise are analyzed: seasonality of prices and tariffs; it is not possible to produce hotel services "in stock"; wide gradation of profitability of different types of services and enterprises; simultaneous sale of services in the domestic and international markets; the importance of the pricing mechanism for additional services; high degree of influence of the price level in competing hotels; pronounced market segmentation and a high level of focus on the psychological characteristics of the guest; geographical factor. It is determined that it is impossible to choose a certain pricing policy at once and implement it for a long time. It must be constantly checked and adapted to the situation in the market. We have considered the types of prices and general methods of pricing under the influence of objective and subjective factors, namely the cost of the room and the acceptability of the tariff for the final consumer. Thus, on the one hand, the hotel rate should cover the cost of maintaining the hotel and return the capital invested in it, and on the other – the cost of the room should not alienate a potential guest. There are two fundamentally different methodological approaches to setting tariffs for hotel accommodation. The main principle of the first approach is to first form a price that ensures the return on all costs and target profit and, then, its adjustment to take into account information about the level of prices prevailing in the market. The second approach is based on the reverse logic and involves determining the market price and only then adjusted depending on the level of fixed and variable costs of the enterprise to ensure the target profit. The advantages and disadvantages of direct and reverse approaches to the formation of prices for the main types of hotel services are outlined.*

**Key words:** price, pricing policy, hotel services, tariff, cost, factor, pricing method.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки комерційний успіх будь-якого підприємства залежить від правильно вибраної стратегії і тактики ціноутворення на товари та послуги. Така позиція зумовлюється такими причинами:

– метою будь-якого комерційного підприємства, що виробляє продукцію або надає послуги, є отримання прибутку, і чим більше прибутку отримує підприємство, тим краще воно працює. Прибуток підприємства залежить від двох чинників: виручки, яку воно отримує у результаті свого функціонування, і витрат, які воно при цьому несе (обсягу грошових, матеріальних і трудових ресурсів, що витрачаються). Іншими словами, прибуток

залежить від ціни продукції і витрат (собівартості) на її виробництво;

– рівень цін впливає на конкурентоспроможність підприємства за рахунок суттєвого значення цінової конкуренції на ринку;

– рівень прибутку та конкурентоспроможності, сформований на основі цінової політики, зумовлює певний ступінь фінансової стійкості підприємств;

– ціна є одним із найважливіших чинників для споживачів товарів або послуг, отже, вона дуже важлива для встановлення відносин між підприємством і його споживачами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема ціноутворення на підприємствах дос-

ліджувалася у працях багатьох зарубіжних науковців. Зокрема, К.Х. Хенслер досліджує проблему ціноутворення як складовий елемент у межах збутової політики підприємств. Німецький учений М. Гардіні висвітлює підходи до ціноутворення через призму концепції маркетингу. У вітчизняній науці проблему ціноутворення у своїх працях досліджують такі вчені, як Н. Мардус, Н. Якименко-Терещенко, С. Скибінський, Л. Іванова, О. Моргун та ін.

Але, незважаючи на значний доробок зарубіжних та вітчизняних науковців у питаннях ціноутворення на підприємствах готельного бізнесу, нині ще залишається низка невирішених проблем.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз методів формування цінової політики готельних підприємств та основних чинників, що на неї впливають.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У ринковій економіці ціна продукції формується відповідно до закону вартості і відповідає сумі необхідних витрат виробництва та середнього прибутку, тобто виступає у вигляді суспільного нормативу, що визначається ринком. Однак якщо ціна продукції залежить від ситуації, яка складається на ринку, то витрати на виробництво безпосередньо залежать від фінансово-господарської діяльності самого підприємства. І чим ефективніше підприємство управляє своїми ресурсами, тим менше буде витрат, а прибуток, відповідно, буде більшим.

Хоча цінова політика для більшості суб'єктів готельного бізнесу є одним із найбільш важливих аспектів діяльності, на практиці дуже часто вона проводиться безсистемно. У багатьох готельних підприємствах немає нічого такого, що навіть віддалено нагадує політику цін. У деяких більш організованих фірмах цінові інструменти застосовуються здебільшого лише як антикризовий засіб. Дуже часто навіть у великих готельних мережах рішення у сфері ціноутворення зводяться до простого встановлення цін на ринковому рівні або взагалі до встановлення та використання економічно необґрунтованих цін.

Отже, формування ефективної цінової політики і стратегії виступає одним із головних складників економічного управління. Правильна методика встановлення цін, розумна цінова політика, послідовна реалізація обґрунтованої цінової стратегії – це необхідні компоненти успішної діяльності будь-якого підприємства, що працює у ринкових умовах.

Вибір тієї чи іншої цінової стратегії підприємства індустрії гостинності залежить від низки чинників, головними з яких є: стадія життєвого циклу послуги, характерні особливості послуги та їх відмінність від якісних параметрів інших послуг, стан розвитку конкуренції на ринку, характеристика

споживчого попиту та його цінова еластичність, власні поточні витрати, норма прибутку підприємства та середня норма прибутку конкурентів, імідж підприємства на ринку. При цьому, розробляючи цінову політику, потрібно враховувати особливості ціноутворення у готельній сфері:

- сезонність цін та тарифів. У сфері гостинності об'єктивно необхідною є сезонна диференціація цін і тарифів. Так, узимку збільшується споживання електричної і теплової енергії, газу, що призводить до зростання собівартості. При цьому попит на готельні послуги зростає, навпаки, влітку. Тому сезонна диференціація цін та тарифів на послуги індустрії гостинності, з одного боку, повинна відображати зміни в обсязі попиту та необхідних витрат ресурсів у різні періоди року, тижня, доби, а з іншого – стимулювати попит та рівномірний розподіл послуг у часі;

- більшість видів послуг, що надаються готельними підприємствами, не можна виробляти «про запас», тому неритмічність їх споживання у часі зумовлює збільшення резервних потужностей, необхідних для задоволення попиту у період його максимального значення;

- для готельної індустрії характерна широка градація рентабельності різних видів послуг та підприємств, що різняться ступенем концентрації виробництва послуг, технічним забезпеченням, спеціалізацією, собівартістю послуг, що надаються, та продуктивністю праці;

- деякі види послуг реалізуються як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, тому під час оцінки їхньої споживчої вартості необхідно враховувати міжнародні вимоги;

- важливим є механізм ціноутворення на додаткові послуги готельних підприємств (послуги побутового, спортивно-розважального характеру, послуги зв'язку та інформації, транспортні, торговельні, банківські, медичні та ін.).

Процес ціноутворення та цінову стратегію щодо спеціальних, додаткових і супутніх послуг необхідно розглядати як єдиний механізм формування готельних тарифів. Це пояснюється тим, що попит на основні послуги неможливий без додаткових, та навпаки. Одні й ті ж самі послуги відповідно до базової стратегії конкуренції готелю можуть бути віднесені до спеціальних, додаткових чи супутніх, тоді як до основного продукту завжди відноситься послуга розміщення в номері;

- високий ступінь впливу рівня цін готелів-конкурентів на аналогічні продукти;

- виражена сегментація ринку готельних послуг та високий рівень орієнтації на психологічні особливості гостя (наприклад, ціна на розміщення може бути пов'язана з його статусом і становищем у суспільстві);

- у формуванні цін і тарифів на послуги готельної індустрії значно більшу роль, аніж у

виробничих галузях, відіграє географічний чинник, тому територіальна диференціація цін і тарифів охоплює більшість видів послуг.

Зважаючи на виділені нами особливості, потрібно відзначити, що розроблення самостійної цінової стратегії й тактики управління ціною готельного продукту – це постійний відтворюваний процес. Неможливо вибрати певну політику одноразово і реалізувати її впродовж тривалого часу. Вона повинна постійно перевірятися та пристосовуватися до ситуації, що сформувалася на ринку.

Тобто цінова політика від самого початку у своїй стратегії має бути гнучкою. Індивідуальна ціна, яка враховує багато ринкових і персональних чинників – це основоположний сучасний критерій закладу (потрібно приймати до уваги рівень завантаження готелю, встановлювати ціну в кожному конкретному випадку переговорів із клієнтом). Таке різноманіття тарифів спрямоване на максимальне розширення клієнтської бази шляхом освоєння нових ринків або залучення раніше невластивої закладу гостинності цільової аудиторії.

Зважаючи на це, політика ціноутворення готельного підприємства передбачає встановлення різних видів цін: стандартних, гнучких та сезонних. Стандартні ціни на готельні послуги передбачають, що ціна не залежить від ринкової ситуації і залишається незмінною для того, щоб створити у споживача асоціацію певної послуги з певною ціною, що робить її унікальною. Проте список таких послуг невисокий порівняно з високою конкуренцією на ринку готельних послуг.

Гнучкі ціни призначені реагувати на співвідношення попиту та пропозиції, а тому змінюються відповідно до стану ринку. Це складне але вкрай необхідне завдання для керівництва, що передбачає постійний аналіз змін, які відбуваються у готельно-ресторанному і туристичному бізнесі, та впливу зміни цін і тарифів на фінансово-економічні результати діяльності готелю.

Для стимулювання обсягу реалізації основних і додаткових послуг готельні підприємства також використовують різні цінові знижки та диференціацію цін і тарифів залежно від виду й категорії номера.

У більшості готелів використовуються як сезонні, так і комерційні знижки, пов'язані з терміном перебування відвідувачів або ненаданням готелем певних видів обов'язкових послуг з об'єктивних причин. До сезонних можна віднести також знижки на час різдвяних та новорічних свят, Великодня та серпневих канікул.

Загалом під час формування цінової політики заклади гостинності використовують методики розрахунку, що визнані й апробовані в усьому світі та базуються на двох основних чинниках. Перший, об'єктивний, чинник – це собівартість номеру, а

другий, суб'єктивний, – прийнятність тарифу для кінцевого споживача. Таким чином, з одного боку, готельний тариф повинен покривати витрати на утримання готелю і повертати інвестований у нього капітал, а з іншого – вартість номера не повинна відвертати потенційного гостя.

У практиці ціноутворення використовують різноманітні методи визначення вихідної ціни на товари (роботи, послуги), які можна об'єднати у базові моделі, відповідно до чинників, що визначають цінову політику підприємства:

1) модель ціноутворення, що базується на витратах виробництва;

2) модель ціноутворення, що базується на попиті;

3) модель ціноутворення, що базується на конкуренції;

4) модель ціноутворення, що базується на врахуванні різних груп інтересів.

Підприємству необхідно розробити власну тактику і стратегію формування ціни, що дасть змогу швидко пристосовуватися до змін у середовищі.

Ми виділили два принципово різних методологічних підходи до встановлення тарифів на послуги проживання у готелях. Основним принципом першого підходу є спочатку формування ціни, що забезпечує окупність усіх витрат і отримання цільового прибутку, і вже потім її корегування з урахуванням інформації про рівень цін, що склалися на ринку.

Другий підхід базується на зворотній логіці і припускає визначення ринкової ціни (може базуватися на попиті, на конкуренції або на врахуванні інтересів різних групи), що лише потім корегується залежно від рівня постійних і змінних витрат підприємства для забезпечення цільового прибутку.

Для більшості вітчизняних підприємств готельного бізнесу характерним нині є використання витратного підходу під час ціноутворення на основні види послуг. При цьому як основний параметр формування ціни на багатьох підприємствах використовується показник повної собівартості послуг, що не дає змоги готелям використовувати оптимізаційний підхід до ціноутворення. Значною мірою така ситуація є наслідком недосконалості організації облікових систем підприємств готельного бізнесу, які орієнтовані переважно на забезпечення інформацією зовнішніх користувачів і не враховують повною мірою інформаційних потреб внутрішніх користувачів [4].

Перевагою даного методу є його простота, оскільки, як відзначає Ф. Котлер, «продавцям набагато легше розрахувати витрати, ніж оцінити попит» [2]. Основний же недолік витратного методу полягає в ігноруванні ринкових чинників, таких як обсяг і характер попиту на товар, чутливість споживачів до динаміки рівня цін, рівень цін

на товари конкурентів. У результаті ціни, розраховані на його основі, є відірваними від цін і тарифів, що склалися на ринку.

Із цієї причини в чистому вигляді даний метод використовується тільки в умовах монополії та в розрахунках цін на нову продукцію, що не має аналогів. У решті випадків витратний метод застосовується суто для встановлення базової ціни з подальшим її корегуванням на основі інформації про рівень цін, що склався на відповідному цільовому ринку [1].

Метод зворотного ціноутворення, так само як і витратний метод, орієнтує підприємства на окупність витрат і отримання цільового прибутку. Проте така орієнтація реалізується не шляхом корегування базової ціни з урахуванням ринкової кон'юнктури, а за рахунок корегування витрат, що стимулює противитратну діяльність підприємства [3]. Указана особливість відноситься до незаперечних плюсів даного методу, що вигідно відрізняє його від витратного методу.

Однак, незважаючи на вказані переваги методу зворотного ціноутворення, сьогодні відсутній чіткий алгоритм його застосування з метою встановлення тарифів на послуги проживання в готелі. Унаслідок цього сьогодні готельні підприємства не мають у своєму розпорядженні дієвого механізму, що дає змогу об'єктивно оцінити прийнятний для себе рівень цін виходячи з рівня ринкових цін і тих або інших цільових установок (отримання цільового прибутку, забезпечення повного покриття (або різного рівня покриття) постійних витрат і т. п.) [2].

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Отже, цінова політика є важливим складником діяльності готельних підприємств. Однак вона вимагає зваженого та обґрунтованого підходу до свого розроблення. Найбільш актуальним у сучасних умовах є запровадження в практичній діяльності підприємств готельного бізнесу комплексної системи управління цінами та доходами, яка повинна включати такі обов'язкові елементи: розумну цінову тактику, науково обґрунтовану цінову стратегію, коректні методи встановлення цін на окремі продукти або послуги, а також систему моніторингу цін та доходів.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Єгупова І.М. Особливості ціноутворення на основні послуги в готелі з урахуванням цільового прибутку. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Вдосконалення механізму розвитку економіки України в умовах ринкових відносин»*, м. Ужгород, 11–16 квітня 2011 р. Ужгород, 2011. С. 93–99.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. с англ. под ред. О.А. Третьяка, А.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 896 с.
3. Пуцентейло Л.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
4. Шулла Р.С., Попик М.М. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень щодо ціноутворення на підприємствах готельного бізнесу. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/4\\_21\\_ukr/13.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/4_21_ukr/13.pdf).
5. Якименко-Терещенко Н.В. Особливості ціноутворення на послуги підприємств готельного бізнесу. Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств. Херсон : Молодий вчений, 2018. С. 70–72.

#### **REFERENCES:**

1. Egupova I.M. (2011) Osoblyvosti tsinoutvorennya na osnovni posluhy v hoteli z urakhuvanniam tsil'ovoho prybutku [Features of pricing for basic services in the hotel, taking into account the target profit]. *Proceedings of the Improvement of the mechanism of development of the economy of Ukraine in terms of market relations: International scientific-practical conference* (Ukraine, Uzhhorod, April 11–16, 2011), Uzhhorod, pp. 93–99.
2. Kotler F. (1999) *Marketing management* [Marketing management]. Petersburg: Peter. (in Russian)
3. Pucenteylo L.R. (2007) *Ekonomika i orhanizatsiya turystychno-hotel'noho pidpryyemstva* [Economics and organization of tourist and hotel enterprise]. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
4. Shulla R.S., Popik M.M. (2020) *Informatsiyno-analitychna pidtrymka pryynyattya upravlynskykh rishen-shchodo tsinoutvorennya na pidpryyemstvakh hotel'noho biznesu* [Information and analytical support for management decisions on pricing in the hotel business]. Available at: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/4\\_21\\_ukr/13.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/4_21_ukr/13.pdf).
5. Yakymenko-Tereshchenko N. (2018) Osoblyvosti tsinoutvorennya na posluhy pidpryyemstv hotel'noho biznesu [Features of pricing for hotel business services]. *Economic development of the state, regions and enterprises*. Kherson: Young Scientist, pp. 70–72. (in Ukrainian)

## ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ У СТРАТЕГІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ОТІС»

### RESEARCH OF CONSUMER LOYALTY LEVELS IN STRATEGIC ACTIVITY ON THE EXAMPLE OF PJSC «OTIS»

УДК 339.133.017

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-11>

**Овсієнко Н.В.**

к.е.н., старший викладач  
кафедри маркетингу  
імені А.Ф. Павленко  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

**Ovsiienko Natalia**

State Higher Educational Institution  
Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman

Станом на 2018 р. на українському ринку 90% компаній використовують у своїй діяльності програми лояльності. Серед них 42% розробили і розвивають програми більше п'яти років [1, с. 7]. Разом із тим, що відбувається визнання важливості розвитку лояльності споживачів як складової частини маркетингової діяльності підприємства, залишається відкритою проблема наявності комплексного підходу до управління програмою лояльності на основі теоретичного підходу, а не на практичному досвіді бонусних та дисконтних програм. В умовах пандемії багато підприємств розуміють, що споживачі легше перейдуть до конкурентів у разі відсутності лояльності. А лояльність набувається за рахунок функціонування ефективного процесу управління програмою лояльності. Майже 50% українських компаній зазначили, що управління та розвитком програм лояльності займається відділ продажів [1]. Як наслідок, половина підприємств не усвідомлює важливості маркетингової діяльності під час управління програмою лояльності. Таким чином, витрати на маркетингові комунікації не узгоджені із цілями програми лояльності. Це призводить до того, що підприємство не отримує бажаних економічних результатів та рівня лояльності, що й визначило актуальність теми.

**Ключові слова:** маркетинг, маркетингова стратегія, лояльність споживачів, цілісність стратегії, задоволеність споживачів, управління лояльністю.

По состоянию на 2018 г. на украинском рынке 90% компаний используют в своей

деятельности программы лояльности. Среди них 42% разработали и развивают программы более пяти лет [1, с. 7]. Вместе с тем, что происходит осознание важности развития лояльности потребителей как составляющей маркетинговой деятельности предприятия, остается открытой проблема наличия комплексного подхода к управлению программой лояльности на основе теоретического подхода, а не на практическом опыте бонусных и дисконтных программ. В условиях пандемии многие предприятия понимают, что потребители легче перейдут к конкурентам при отсутствии лояльности. А лояльность приобретает за счет функционирования эффективного процесса управления программами лояльности. Почти 50% украинских компаний отметили, что управлением и развитием программ лояльности занимается отдел продаж [1]. Как следствие, половина предприятий не осознает важности маркетинговой деятельности при управлении программой лояльности. Таким образом, расходы на маркетинговые коммуникации не согласованы с целями программы лояльности. Это приводит к тому, что не предприятие получит желаемых экономических результатов и уровня лояльности, что и определило актуальность темы.

**Ключевые слова:** маркетинг, маркетинговая стратегия, лояльность потребителей, целостность стратегии, удовлетворенность потребителей, управление лояльностью.

As of 2018, in the Ukrainian market, 90% of companies use loyalty programs in their activities. Among them 42% have developed and develop programs for more than 5 years [1, p. 7]. However, there is a recognition of the importance of developing the loyalty of consumers as a component of the marketing activity of the enterprise, there are open the problem of the existence of a comprehensive approach to managing the loyalty program based on the theoretical approach, and not on practical experience of bonus and discount programs. In a pandemic, many enterprises understand that consumers will easily go to competitors in the absence of loyalty. And loyalty is acquired by the functioning of the effective process of managing loyalty program. Almost 50% of Ukrainian companies noted that the management of loyalty is engaged in sales department [1]. As a result, half enterprises are not aware of the importance of marketing activities in managing loyalty program. Thus, the costs of marketing communications are not consistent with the objectives of the loyalty program. This leads to the fact that it will not receive the desired economic results and the level of loyalty, which determined the relevance of the topic. In addition, rapid changes in the Ukrainian market on the side of Digitalization affects the development of loyalty programs. This is a development of chat bots to reduce the costs of communication channels, consumer identification via Wi-Fi and Bluetooth for an instant special offer depending on their geolocation. Continuing to use irrelevant loyalty programs for the market, the enterprise may encounter negative consequences: a decrease in loyalty, profitability, loss of competitive positions. Typically, those enterprises that are classified as large or have opportunities for significant financial investments in loyalty program, use terminal networks and applications. Also, the formation of customer bases and the creation of an appropriate proposal to each becomes automated by using CRM systems. Loyalty program is a unique tool in marketing activity, since it may be used at all stages of enterprise development, forms a relationship with consumers and reflects their behavior and the product needs. And the main thing is that it creates a loyal consumer who brings profit by the enterprise.

**Key words:** marketing, marketing strategy, consumer loyalty, strategy integrity, consumer satisfaction, loyalty management.

**Постановка проблеми.** Лояльність споживачів можна визначити як один зі складників конкурентних переваг та те, що приносить прибуток підприємству. Це є причиною того, що лояльність споживачів є складним процесом, який має бути під управлінням. Процес управління лояльністю споживачів має породжувати якісну та ефективну програму лояльності. Але більшість розуміє процес управління лояльністю як процес розбудови

програми лояльності, запровадження бонусних чи дисконтних програм.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теми управління лояльністю займалися як українські вчені (З.В. Кулікова, М.І. Семенова, Л.М. Приходько, І.Ю. Бабік), так і закордонні (М. Трот, Д. Аакер та Ф. Райчхельд). У своїх працях М.М. Іваннікова та І.В. Когут розглядають управління лояльністю як окремий

бізнес-процес на підприємстві, що має ризики, показники ефективності, етапи. Особливості застосування інструментів залежно від галузі розповсюдження лояльності розглядають у своїх працях такі вчені, як А.А. Бояршинов, П.А. Петриченко, М.І. Семенова [2; 3].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є доведення важливості виокремлення управління програмою лояльності в окремий процес маркетингової діяльності; визначення залежності економічних показників від рівня лояльності споживачів підприємства; дослідження рівня лояльності споживачів у стратегічній діяльності промислових підприємств на прикладі ПрАТ «ОТІС».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес управління лояльністю можна розглядати як будь-який процес у менеджменті. Отже, на основі такого підходу процес ділиться на чотири основні етапи, які й є функціями управління: планування, організація, мотивація, контроль. У праці «Маркетингове управління лояльністю споживачів» М.М. Іваннікова розглядає такий підхід, але з певними доповненнями. Перший етап – це організація та дослідження, коли підприємство має створити окрему групу, яка займатиметься управлінням лояльністю, ставити цілі та завдання програм лояльності, проводити аналіз поточної клієнтської бази. Другий етап – це аналітика та методологія, що включає аналіз споживчих потреб та цінностей і сегментацію споживачів на цій основі. Залежно від цього підприємство виставляє пріоритети та оцінює можливість отримати максимальну вигоду від поділених сегментів. Після цього доцільно вибрати види програм лояльності. Третій етап включає економічне обґрунтування та фінансування, коли підприємство визначає бюджет програми лояльності, оцінює можливі ризики, у разі необхідності шукає додаткові джерела фінансування. Четвертим етапом є контроль та коригування в операційному, тактичному та стратегічному періодах. Також підприємство оцінює результати програми лояльності на кожному з етапів, відповідно до цього, розробляє коригуючі дії для поліпшення ефективності програм [4, с. 65].

Для того щоб мати ефективну програму лояльності, підприємство має налагодити процес управління лояльністю споживачів. Управління лояльністю може бути розраховане на різні суб'єкти ринку, крім споживачів, це посередники, персонал та власники. Важливою особливістю в управлінні лояльністю споживачів є те, що всі зазначені функції менеджменту є рівноправними та необхідними для виконання. Це пов'язано з тим, що лояльність споживачів сприяє збільшенню прибутку підприємства безпосередньо, а інші суб'єкти є лише помічниками в реалізації продукції споживачам. Управління лояльністю споживачів має відповідати таким принципам, як:

- цілісність стратегії (процес управління лояльністю може бути спрямований на різне коло об'єктів, але важливо застосовувати єдині підходи взаємодії);

- увага до індивідуальних характеристик (важливо, щоб програми лояльності враховували індивідуальні характеристики споживачів для збільшення її ефективності);

- гнучкість (швидка адаптація до змін, що відбуваються на ринку, конкурентів та в поведінці споживачів);

- заохочення та стимули (програма лояльності має будуватися на постійному заохоченні як у матеріальному, так і нематеріальному аспекті);

- отримання вигід з обох боків (управління лояльністю має приносити вигоди і для підприємства, і для споживача);

- еквівалентність (вкладені зусилля з боку підприємства мають відповідати мірі лояльності споживачів);

- розвиток (програма лояльності має розвиватися, щоб у споживачів був інтерес до товарів підприємства) [3, с. 315].

Звісно, що управління має бути основане на певних методах. Ознаки, за якими можна класифікувати методи управління, є різними. Але поширеними з них є методи прямого та непрямого впливу і методи формального та неформального впливу [3, с. 317]. Метод прямого впливу має безпосередній характер на об'єкт управління і помітний результат. Метод непрямого впливу базується на досягненні високих результатів за допомогою створення сприятливих умов. Метод формального впливу має конкретний регламент, який розподіляє всі дії та закріплює їх документально. Метод неформального впливу ґрунтується на створенні сприятливої психологічної атмосфери. Але для такого виду управління, що стосується відносин, які будуються за умови спільної праці, значною є класифікація методів на основі об'єктивних закономірностей. Ці методи поділяються на три категорії: економічні, організаційні та соціально-психологічні.

Економічні методи управління орієнтовані на виконання конкретних завдань через систему матеріальної мотивації. Тобто формується план робіт та система контролю за їх виконанням і в разі відповідного результату отримується конкретна економічна винагорода, а невідповідний результат несе санкції. Щодо управління лояльністю можуть застосовуватися такі економічні методи: регулювання цінової політики, система матеріального стимулювання споживачів, процес отримання економічної вигоди у разі вияву лояльності до товару підприємства, система дотацій [3, с. 318].

Організаційний метод базується на регламентації відносин за допомогою нормативних актів, чіткого визначення правил і обов'язків. В управлінні

лояльністю можна даний метод розділити на організаційно-стабілізуючий вплив, розпорядчий вплив та дисциплінарний вплив. В організаційно-стабілізуючому методі впливу створюється організаційна основа для спільної праці через систему регламентування, інструктування та нормування. Розпорядчі методи впливу мають регулювати та коригувати нові умови праці, можливі проблеми організації, виконання нових завдань. Ці дії відбувається через накази, директиви, вказівки, розпорядження, роз'яснення та резолюції. Дисциплінарні методи впливу стосуються організації внутрішніх процесів управління лояльністю на підприємстві.

Соціально-психологічний метод управління орієнтований на нематеріальне стимулювання, що є значно складнішим процесом. Даний метод впливу застосовується для побудови психологічних відносин між споживачем та підприємством. Цей метод включає такі кроки в управлінні процесом лояльності:

- розвиток рівня лояльності споживача та частки лояльних споживачів підприємства;
- створення та постійне підтримання індивідуальних відносин зі споживачами;
- дослідження та сегментування лояльних споживачів через постійний аналіз їхніх потреб та цінностей;
- залучення у процес прийняття рішень та діяльності підприємства лояльних споживачів;
- удосконалення важливих для лояльних споживачів аспектів [3, с. 319].

Також управління лояльністю розглядають із боку рівня сприйняття продукту. Ф. Котлер розробив концепцію сприйняття товару, яка будується на трьох рівнях і реалізуються поступово. Перший рівень – це товар за задумом, тобто основна вигода, яку отримує споживач під час купівлі. На цьому рівні управління лояльністю полягає у тому, що чітко сформулюється інформація щодо вигоди, яку отримує споживач. А також будуть розроблені шляхи, як донести до більшого кола споживачів цю інформацію. Другий рівень – це товар у реальному виконанні, де товар є в реалізованому вигляді (властивості, упакування, якість та марочна назва).

Процес управління лояльністю має виконувати такі завдання. Перше – це формування первинної лояльності через найхарактерніші властивості товару, виділення його особливостей для споживача. Друге – побудова ефективної маркетингової цінової та комунікаційної політики для того, щоб охопити максимальну кількість потенційних споживачів, задовольнити потреби споживачів під час використання товару, збільшити кількість звернень до продукту підприємства. Третій рівень – товар із підкріпленням, де підприємство надає усі можливі види послуг та сервісу для збільшення рівня

лояльності споживачів. На даному етапі процес лояльності орієнтований на інформування споживачів про наявні види послуг та сервісів, а також розроблення в програмі лояльності індивідуалізованих звернень із можливими сервісами залежно від потреб і цінностей кожного споживача. У разі необхідності розширення послуг для лояльного споживача. Важливим на цьому рівні є створення можливості зворотного зв'язку для лояльного споживача і реагування у вигляді прийняття рішень. Також процес управління лояльністю має свої особливості на різних рівнях покриття. На локальному рівні термін формування лояльності споживачів є коротшим та відсутня потреба у диференціації цінової та товарної політики. Цей рівень дає змогу швидко реагувати на ринкові зміни, оскільки ланцюг від виробника до споживача не має посередників, тому управління лояльністю споживачів на локальному рівні є спрощеним та гнучким.

Але якщо підприємство виходить на вищий рівень покриття, відповідно, управління лояльністю теж має бути на цьому рівні. Науковці виділяють такий рівень – національний. Особливістю рівня є те, що управління покриває різні регіони, які відрізняються платоспроможністю та потребами споживачів, рівнем конкуренції. Відповідно, збільшується термін формування лояльності через появу посередників між виробником та споживачем. До того ж підприємство повільніше реагує на зміни на ринку та зміни в потребах, цінностях споживачів. І останнім рівнем, який виділяють, є глобальний рівень покриття. Цей рівень найскладніший в управлінні лояльністю споживачів, бо охоплює різні країни, національності, регіони, тому важливим на цьому рівні є дослідження цінностей споживачів, які впливають у потреби, щоб сформувати лояльність. Підприємство на цьому рівні чітко диференціює споживачів і відповідно до цього диференціює цінову та товарну політику. Також є гостра потреба у формуванні довготривалих відносин із посередниками, бо часта їх зміна призводить до значних ризиків в управлінні лояльністю та суттєвих фінансових утрат. Але кожному підприємству важливо розуміти, що якщо воно не може налагодити процес управління лояльністю споживачів на локальному рівні, то не зможе виходити на вищі рівні – національний та глобальний.

Як приклад розглянемо діяльність ПрАТ «ОТІС». Компанія «ОТІС» є міжнародною американською компанією, один з її філіалів знаходиться в Україні. Заснована була в 1853 р. та займається виробництвом підйомного устаткування, а саме ескалаторів, ліфтів та рухомих доріжок. Приватне акціонерне товариство «ОТІС» зареєстроване в Києві у 1998 р. Основна діяльність компанії в Україні зосереджена на постачанні устаткування: ліфтів для високо-, середньо- та малоповерхових будівель, ескалаторів, рухомих доріжок, а також

на наданні послуг у вигляді обслуговування ліфтів будь-якого типу. Також компанія має додаткові види діяльності: оренда та лізинг машин, спеціалізовані роботи з дизайну, кабельно-телекомунікаційний зв'язок, складування та зберігання.

Оскільки продаж товарів включає у себе пошук нових споживачів та нових ринків збуту, на цьому етапі визначити рівень лояльності споживачів неможливо, тому для дослідження рівня лояльності споживачів підприємства «ОТІС» ми вибираємо споживачів, що користуються обслуговуючим сервісом. До цього сервісу входять такі складники, як технічне обслуговування, поточний та капітальний ремонт, цілодобове аварійне обслуговування.

Постійними споживачами обслуговуючого сервісу є житлові комплекси, торгові та бізнес-центри, будівлі медичного призначення, готелі, багатофункціональні центри, аеропорти, метро, залізничні вокзали та підземні переходи.

Наведемо перелік конкретний перелік будівель, в яких установлені ліфти та які користуються обслуговуючим сервісом компанії «ОТІС»: бізнес-центри «Парус», «Горизонт-Парк», головний офіс «Київстар»; торгові центри «Мандарин-Плаза», «Dream Town» та мережа «Novus»; житлові комплекси «Файна Таун», «Республіка», «Софія Резіденс», «Софія Нова», «Софія клубний», «Гранд Бурже», «Львівський маєток», «Кришталеві джерела», «Світло Парк», «Сінергія 3+», «LIKO-GRAD Perfect Town» та «Sherwood»; готелі «Прем'єр Палац», «Рів'єра на Подолі» та мережа готелів «IBIS»; стадіони НСК «Олімпійський» та «Арена Львів». А також ліфти установлені та обслуговуються в Київському міському центрі серця, терміналі F в аеропорті «Бориспіль», усі ліфти на нових станціях Київського метрополітену.

Ці групи споживачів можна поділити на такі види: комерційні компанії, фізичні особи, приватні житлово-експлуатаційні контори, а також об'єднання співвласників багатопверхових будинків. Для дослідження рівня лояльності споживачів ми використовуємо метод маркетингової шкали, а

саме для оцінювання якості наданих послуг ми використали методику SERVQUAL. Даний метод дає зрозуміти, наскільки постійні споживачі задоволені якістю наданих підприємством послуг. Оцінювати ми будемо за таким критеріями: відчутність (матеріальне оточення), надійність, чуйність, переконливість та співпереживання [5].

Групи споживачів були поділені на основні види: комерційні підприємства, до яких входить бізнес-центри та торгові центри, житлові комплекси, до яких входять приватні жеки та ОСББ. Для цього визначимо профіль задоволеності кожної із зазначених груп споживачів. Для того щоб отримати дані для розрахунку, було проведено опитування. Результати опитування першої групи постійних споживачів – комерційні підприємства – наведено в табл. 1. Кількість респондентів, що взяла участь в опитуванні, – дев'ять. Серед них такі бізнес-центри: «Парус», «Мандарин-Плаза» та «Горизонт Парк», а також мережа магазинів «Novus», головний офіс «Київстар» та торговельно-розважальний центр «Dream Town».

Далі визначимо оцінку рівня задоволеності комерційних підприємств.

Найвищим показником виявився критерій «переконливість» із результатом 4,3 із 5 балів. Отже, персонал демонструє свою компетентність та може викликати довіру у споживачів. Причиною такого високого показника є те, що компанія «ОТІС» має власний ліцензований навчальний центр, в якому проводиться навчання всіх спеціалістів, що проводять технічне обслуговування ліфтів. Також із високим результатом є критерій «надійність» – 4,2 із 5 балів. За такою оцінкою можна зробити висновок, що компанія надає свої послуги якісно. Це підтверджується й тим, що управління якістю здійснюється за допомогою системи ISO-9001. Найнижчим показником (3,1) є критерій «співпереживання», що характеризувався наданням послуг в індивідуалізованому характері. Це пов'язано з тим, що у компанії «ОТІС» обслуговуючий сервіс надає універсальні послуги всім споживачам, як новим, так і постійним.

Таблиця 1

### Оцінка критеріїв рівня задоволеності комерційних підприємств

Критерій	Бали та кількість відповідей респондентів				
	5	4	3	2	1
Відчутність: наявність рекламних матеріалів, брошур, каталогів продукції та послуг; обладнання; зовнішній вигляд персоналу.	5	4	3	2	1
	2	4	3	0	0
Надійність: виконання заявленої послуги якісно та своєчасно	5	4	3	2	1
	4	3	2	0	0
Чуйність: готовність персоналу швидко надати послугу за надзвичайних ситуацій	5	4	3	2	1
	2	3	2	2	0
Переконливість: компетентність та відповідальність персоналу, інформованість та професіоналізм, здатність у клієнта викликати довіру	5	4	3	2	1
	4	4	1	0	0
Співпереживання: забезпечення індивідуального підходу до споживача	5	4	3	2	1
	1	2	3	3	0

Джерело: самостійна розробка автора

Таблиця 2

**Оцінка рівня задоволеності комерційних підприємств**

Критерій	Формула розрахунку	Результат
Відчутність	$A = \frac{1 \cdot 0 + 2 \cdot 0 + 3 \cdot 3 + 4 \cdot 4 + 5 \cdot 2}{9}$	3,9
Надійність	$A = \frac{1 \cdot 0 + 2 \cdot 0 + 3 \cdot 2 + 4 \cdot 3 + 5 \cdot 4}{9}$	3,9
Чуйність	$A = \frac{1 \cdot 0 + 2 \cdot 2 + 3 \cdot 2 + 4 \cdot 3 + 5 \cdot 2}{9}$	3,9
Переконливість	$A = \frac{1 \cdot 0 + 2 \cdot 0 + 3 \cdot 1 + 4 \cdot 4 + 5 \cdot 4}{9}$	3,9
Співпереживання	$A = \frac{1 \cdot 0 + 2 \cdot 3 + 3 \cdot 3 + 4 \cdot 2 + 5 \cdot 1}{9}$	3,9

*Джерело: самостійна розробка автора*

Наведемо результати опитування другої групи споживачів – житлові комплекси. Опитування проводилося з головами ОСББ та головами приватних житлово-комунальних контор. Участь в опитуванні взяло вісім респондентів, результати подано в табл. 3.

Далі розрахуємо аналогічно рівень задоволеності за кожним із критеріїв для житлових комплексів у табл. 4

Аналізуючи показники, можемо визначити найвищий результат – 4,4, який відноситься до критерію «надійність». Рівень задоволеності виконання послуги якісно так своєчасно у житлових комплексах є високим. Такий рівень забезпечується наявністю в компанії «ОТІС» цілодобової аварійної служби. Також високий показник (4,3) у категорії «переконливість». Причиною такого високого результату, як і у випадку з комерційними підприємствами, є навчальний центр. Найнижчим показником є також критерій «співпереживання» з результатом 3,3, як і у першій групі споживачів. Причина пов'язана з відсутністю індивідуальних пропозицій для постійних клієнтів. Також помірним критерієм

є «відчутність» із результатом 3,3. Це пов'язано з тим, що необхідність у рекламних матеріалах не є необхідною умовою для щомісячного технічного обслуговування ліфтових кабін.

Отже, дослідивши рівень задоволеності постійних споживачів компанії «ОТІС» за п'ятьма критеріями, можемо зробити такі висновки. По-перше, дві категорії споживачів задоволені виконанням послуг якісно та своєчасно. По-друге, комерційні підприємства задоволені професіоналізмом та рівнем спеціалізованої підготовки персоналу. По-третє, критерій «співпереживання» є найнижчим результатом в опитуванні, причиною чого є відсутність програми індивідуальних пропозицій для постійних споживачів. По-четверте, для клієнтів житлових комплексів низький рівень задоволеності матеріальним забезпеченням (рекламні матеріали, обладнання, зовнішній вигляд персоналу). Компанія «ОТІС» надає технічний обслуговуючий сервіс ліфтів фізичним особам. Це ліфти, встановлені у житлових будинках 2-, 3- та 4-поверхових.

Для того щоб виміряти рівень лояльності групи споживачів, що є фізичними особами, ми

Таблиця 3

**Оцінка критеріїв рівня задоволеності житлових комплексів**

Критерій	Бали та кількість відповідей респондентів				
	5	4	3	2	1
Відчутність: наявність рекламних матеріалів, брошур, каталогів продукції та послуг; обладнання; зовнішній вигляд персоналу.	5	4	3	2	1
	1	3	4	0	0
Надійність: виконання заявленої послуги якісно та своєчасно	5	4	3	2	1
	4	3	1	0	0
Чуйність: готовність персоналу швидко надати послугу за надзвичайних ситуацій	5	4	3	2	1
	3	3	2	0	0
Переконливість: компетентність та відповідальність персоналу, інформованість та професіоналізм, здатність у клієнта викликати довіру	5	4	3	2	1
	3	4	1	0	0
Співпереживання: забезпечення індивідуального підходу до споживача	5	4	3	2	1
	1	2	3	2	0

*Джерело: самостійна розробка автора*

Оцінка рівня задоволеності житлових комплексів

Критерій	Формула розрахунку	Результат
Відчутність	$A = \frac{1*0 + 2*0 + 3*3 + 4*4 + 5*2}{9}$	3,9
Надійність	$A = \frac{1*0 + 2*0 + 3*4 + 4*3 + 5*1}{8}$	3,6
Чуйність	$A = \frac{1*0 + 2*0 + 3*1 + 4*3 + 5*4}{8}$	4,4
Переконливість	$A = \frac{1*0 + 2*0 + 3*1 + 4*4 + 5*3}{8}$	4,3
Співпереживання	$A = \frac{1*0 + 2*2 + 3*3 + 4*2 + 5*1}{8}$	3,3

Джерело: самостійна розробка автора

використали метод однієї цифри Ф. Райхельда. Для оцінки коефіцієнта чистої лояльності (NPS) було опитано п'ять респондентів, яким було поставлено питання: «Чи порекомендували би ви компанію «ОТІС» своїм знайомим?». Результат відповідей продемонструємо у вигляді табл. 5.

Таблиця 5  
Результати опитування фізичних осіб

Фізична особа	Оцінка від 1-10
Молодов Є.В. (3-поверховий будинок)	9
Дрейт Г.В. (3-поверховий будинок)	10
Миронова О.В. (4-поверховий будинок)	6
Глуценко В.В. (4-поверховий будинок)	9
Сокоlecь Т.І. (2-поверховий будинок)	5

Джерело: самостійна розробка автора

Коефіцієнт чистої лояльності 50% (NPS = 75% – 25% = 50%) серед фізичних осіб, яким компанія «ОТІС» надає послуги обслуговуючого сервісу ліфтів. Такий результат означає, що рівень чистої лояльності є помірним. Це означає, що споживачі віддають перевагу компанії «ОТІС», але активно рекомендувати не готові.

Отже, підприємство веде свою маркетингову діяльність, але не повноцінно у системі маркетингу відносин. Як визначає науковець Л.В. Пан, продукція з високою якістю та з супутніми послугами, які необхідні споживачеві, сприяє росту рівня задоволеності споживачів. Своєю чергою, високий рівень задоволеності впливає на підвищення рівня лояльності споживачів [6, с. 20].

Дослідивши рівень задоволеності, можемо зробити висновок, що він є помірним. Таким чином,

рівень лояльності споживачів можна визначити теж як помірний як у сфері бізнесу, так і у сфері споживчого ринку. Причиною невисокого рівня лояльності є відсутність індивідуального підходу до споживачів, персональних пропозицій, чіткої програми лояльності для постійних споживачів, системи знижок.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, розуміння та формування чіткого процесу управління лояльністю споживачів призводять до створення ефективної програми лояльності на підприємстві, оскільки це передумова формування лояльності серед споживачів та перехід до створення програми лояльності й оцінювання ефективності програми лояльності у діяльності підприємства. Як і будь-який процес, його необхідно контролювати та оцінювати можливі ризики. Важливо також розуміти, що ризики можуть виникати на кожному з етапів процесу управління лояльністю, тому підприємство має вибудувати чітку стратегію з чіткими діями щодо вирішення ризиків, які можуть виникнути.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Развитие программ лояльности в Украине. IFAK Ukraine маркетинговые исследования. 2018. URL: [http://www.ifak.com.ua/upload/image/IFAK%20Research\\_2018.pdf](http://www.ifak.com.ua/upload/image/IFAK%20Research_2018.pdf) (дата звернення: 20.03.2021).
2. Бояршинов А.А. Потребность бизнеса в повышении лояльности клиентов. Библиотека маркетинголога. 2019. URL: [https://www.marketing.spb.ru/libcomm/dm/crm\\_id.htm](https://www.marketing.spb.ru/libcomm/dm/crm_id.htm) (дата звернення: 19.03.2021).
3. Неткова В.М. Процес управління лояльністю: теоретичні основи та практичні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 8. С. 313–320.
4. Іваннікова М.М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. Вип. 3. С. 62–72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2014\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2014_3_8) (дата звернення: 20.03.2021).

5. Understanding the SERVQUAL Model. THE Marketing Study Guide. URL: <https://www.marketing-studyguide.com/understanding-the-servqual-model/> (дата звернення: 20.03.2021).

6. Вантух Т.З. Сутність та визначення поняття «клієнтоорієнтована депозитна політика». *Фінансово-кредитна діяльність проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 19. С. 17–25. URL: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/view/964> (дата звернення: 18.03.2021).

#### REFERENCES:

1. Razvytye proghramm lojalnosti v Ukrayne. IFAK Ukraine marketynghovie yssledovanyja. 2018 [Development of loyalty programs in Ukraine. IFAK Ukraine Marketing research reports]. Marketing research. Available at: [http://www.ifak.com.ua/upload/image/IFAK%20LoyaltyResearch\\_2018.pdf](http://www.ifak.com.ua/upload/image/IFAK%20LoyaltyResearch_2018.pdf) (accessed 20 March 2021).

2. Boyarshinov A.A. (2019) Potrebnost biznesa v povyshenii lojalnosti klientov. Biblioteka marketologa [The need of business in increasing customer loyalty]. Library

of marketer. Available at: <https://www.marketing.spb.ru/libcomm/dm/crm> (accessed 19 March 2021).

3. Netkova V.M. (2018) Proces upravlinnja lojalnistju: teoretychni osnovy ta praktychni aspekty [Loyalty Management Process: Theoretical Fundamentals and Practical Aspects]. *Ekonomika i suspiljstvo*, vol. 8, pp. 313–320.

4. Ivannikova M.M.(2018) Marketynghove upravlinnja lojalnistju spozhyvachiv [Marketing loyalty management]. *Marketyngh i menedzhment innovacij (electronic journal)*, vol. 3, pp. 62–72. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2014\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2014_3_8) (accessed 20 March 2021).

5. Understanding the SERVQUAL Model. THE Marketing Study Guide. Available at: <https://www.marketingstudyguide.com/understanding-the-servqual-model> (accessed 20 March 2021).

6. Vantukh T.Z. (2015) Sutnistj ta vyznachennja ponjattja «Klijentoorijentovana depozytna polityka» [The essence and definition of the concept of «client-oriented deposit policy»]. *Finansovo-kredytna dijialnistj problemy teoriji ta praktyky (electronic journal)*, vol. 19, pp. 17–25. Available at: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/964> (accessed 18 March 2021).

## УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИКИ ПОСТАЧАННЯ MANAGEMENT APPROACHES TO SUPPLY LOGISTIC OPTIMIZATION

УДК 658.8:339.178

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-12>**Овсянюк-Бердадіна О.Ф.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнський національний  
університет

**Ovsyanyuk-Berdadina Oleksandra**  
Western Ukrainian National University

У статті обґрунтовано необхідність оптимізації логістичних ланцюгів шляхом активізації управлінських дій менеджерів щодо деталізації логістичних витрат та автоматизації бізнес-процесу з метою створення додаткових конкурентних переваг підприємства та оптимізації бізнес-процесів. Обґрунтовано доцільність формулювання конкретних, специфічних для окремої бізнес-одиноці вимірюваних параметрів операційної діяльності, які б стали індикаторами загальної результативності діяльності підприємства та інформаційно інтегрували результативність функціонування логістичної та операційної систем у цілому. Представлено авторський підхід до розрахунку показників для комплексного оцінювання ефективності здійснення закупівель сировини. Прикладне застосування результатів дослідження полягає у можливості диференціювати критерії бального оцінювання значимості показників залежно від функціональної спрямованості закупованої продукції для виробничого процесу.

**Ключові слова:** управлінські підходи, логістика, ланцюги постачань, логістичні витрати, ефективність закупівель, оптимізація постачання.

В статті обоснована необхідність оптимізації логістичних ланцюгів шляхом

активізації управлінських дій менеджерів по деталізації логістичних витрат та автоматизації бізнес-процесу з метою створення додаткових конкурентних переваг підприємства та оптимізації бізнес-процесів. Обоснована целесообразность формулировки конкретных, специфических для отдельной бизнес-единицы измеряемых параметров операционной деятельности как индикаторов общей результативности деятельности предприятия, которые бы информационно интегрировали результативность функционирования логистической и операционной системы в целом. Представлен авторский подход к расчету показателей для комплексной оценки эффективности осуществления закупок сырья. Прикладное применение результатов исследования заключается в возможности дифференцировать критерии балльного оценивания значимости показателей в зависимости от функциональной направленности приобретаемой продукции для производственного процесса.

**Ключевые слова:** управленческие подходы, логистика, цепи поставок, логистические затраты, эффективность закупок, оптимизация снабжения.

*Modern realities of enterprises operation actualize the need to optimize logistics chains by intensifying administration actions of managers to detail logistics expenditures and automate the business process. At the same time, the functional focus of the company's interaction with partners in supply logistics is to perform tasks aimed at minimizing logistics costs. Minimization of logistics costs, as well as the introduction into management practice of other principles of logistics (timeliness of deliveries, assurance of quality and declared deadlines) creates additional competitive advantages of the enterprise and optimizes its entire business process. Under these conditions, the issue of management approaches is actualized, which makes it possible to increase production flexibility, adapt the enterprise to competitive conditions, optimize flow processes, integrate elements of the production management system, ensure maximum capacity of production facilities, optimize basic and auxiliary operations, manufacture products in accordance with existing orders and fully meet the expectations of the main stakeholders of the enterprise. The vector of application of management approaches should be based on definite, specific for a particular business unit, measurable parameters of operating activities, which would be indicators of overall performance of the enterprise and informationally integrate the effectiveness of logistics and operating systems as a whole. The article proposes a methodical approach to the formation of a system of indicators for a comprehensive assessment of raw material procurement (cost of the procurement process; quality of raw materials; the degree of satisfaction of final users) as well as an algorithm for their calculation. The practical significance of calculating such indicators is the synthesized application of indicators of efficiency of logistic and production systems of the enterprise as a whole, as well as the application of differentiated assessment of significance of indicators according to the established rating scale depending on the functional orientation of purchased products for the production process.*

**Key words:** management approaches, logistics, supply chains, logistics costs, procurement efficiency, supply optimization.

**Постановка проблеми.** Як демонструють реалії функціонування бізнесових структур, упровадження концепцій логістики дає більші можливості оптимізації бізнес-процесів із метою поліпшення результатів їхньої діяльності, а також швидкості й оперативності реагування на потреби всіх груп стейкхолдерів.

Ринкові кон'юнктурні тренди актуалізують необхідність забезпечення довгострокового функціонування підприємства через досягнення стабільних переваг порівняно з конкурентами. Із цією метою підприємство повинно виробляти продукцію відповідно до вимог цільових та перманентних груп споживачів за інституційно та ринково оптимізованими критеріями якості, асортименту, ціни, сервісу за мінімально можливих витрат, які є ключовими в логістиці, тому управлінські підходи до оптимізації

логістики постачання набувають наукової та прикладної прагматики, оскільки потенційно створюють нові конкурентні переваги та дають змогу оптимізувати бізнес-процеси.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

В останнє десятиліття з'явилася значна кількість робіт, в яких висвітлено сучасні проблеми логістики, зокрема оптимізація діяльності підприємств на основі підвищення ефективності управління матеріальними, інформаційними та супутніми потоками. До них можна зарахувати праці відомих учених України (М.Ю. Григорак, О.Є. Кузьмін, Є.В. Крикавський, В.Г. Кузнєцов, Р.Р. Ларіна, М.А. Окландер) та зарубіжних науковців (С. Джеймс Джонсон, Ф. Дональд Вуд, Дж. Крафчік, Уотерс Дональд, Дж. Лайкер, Дж. Морган, М. Хрістофер). Огляд наукових

публікацій демонструє фокусування на питаннях сучасних систем управління процесами розподілу, збуту, постачання, виявленні сутнісних ознак взаємодії підприємств із партнерами та їхнього впливу на конкурентні переваги підприємств. Проте актуальність теми цього дослідження зумовлюється тим, що для забезпечення ефективного функціонування підприємства необхідно постійно оптимізувати управлінський інструментарій управління логістичною системою, основною метою якої є задоволення потреб основних стейкхолдерів – споживачів за кількістю та асортиментом товарів за заданого рівня витрат.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розроблення методичного підходу задля його імплементації в управлінський процес забезпечення оптимальної взаємодії підприємства з партнерами в логістиці постачання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідність використання концепцій логістики для оптимізації діяльності підприємства зумовлена низкою важливих чинників: по-перше, з боку покупців усе частіше ставиться вимога задовольнити потребу за мінімально коротким терміном із високим ступенем гарантії [1]; по-друге, зважаючи на такі тенденції розвитку глобального ринку, як концентрація, консолідація, динамічний розвиток новітніх технологій у торгівлі, впровадження інновацій, розширення географічних меж діяльності, вітчизняні підприємства мають вирішити нелегке завдання щодо збереження своїх позицій на ринку [2]. При цьому конкурентоспроможність вітчизняних підприємств залежить від правильного підбору видів діяльності, встановлення пропорцій між ними, раціонального розташування компонентів, тобто від повноти і раціональності застосування логістичного підходу [3].

Сьогодні в межах логістики актуалізується проблематика економічно виправданого посередництва. У загальному вигляді послуги посередника є затребуваними, якщо їхня вартість є нижчою від власних витрат на виконання аналогічних робіт, пропонованих посередником. Отже, питання про те, кому з партнерів потрібно виконувати ті чи інші функції каналу розподілу, пов'язуються з питаннями забезпечення ефективності витрат та оптимізації бізнес-процесу.

Однак під час формування логістичних каналів необхідно пам'ятати, що залучення посередників, як правило, подовжує логістичні ланцюги [4]. З іншого боку, використання каналів розподілу надає виробникам певні переваги:

- економія коштів на розподіл продукції;
- можливість вкладення заощаджених засобів в основне виробництво;
- продаж продукції більш ефективними способами;

- висока ефективність забезпечення широкої доступності товару і доведення його до цільових ринків;

- скорочення обсягу робіт із розподілу продукції.

Очевидно, що досягнення названих цілей залежатиме, по-перше, від рівня охоплення об'єкта управління як системи (наприклад, управління цілим ланцюгом поставок – від сировини до готової продукції), по-друге, від ефективності кожної логістичної операції з погляду співвідношення доданої вартості і витрат. За логістичною концепцією додавання вартості для клієнта відбувається в процесі корисної зміни параметра часу, місця, форми. Ці ж дії (операції, функції) ідентифікують логістичні витрати: капіталу, фізичного потоку, запасів тощо. З іншого боку, окремі логістичні чинності не додають вартості, а лише збільшують витрати. До таких можна віднести, насамперед, надмірні запаси в окремих ланках логістичного ланцюга поставок [5].

Із метою оптимізації логістичних ланцюгів менеджери з логістики повинні визначати:

- можливості раціоналізації вимог та стандартизації продукції, що буде закуповуватися;
- формулювання контрактної стратегії – від разових закупівель до рамкових угод;
- нові та спеціальні вимоги, що потребують додаткового вивчення ринку, наявності можливості поставки товарів, що охоплені рамковими угодами.

Оскільки ринкові умови швидко змінюються, важливо, щоб постачальники усвідомлювали, що у них немає автоматичного права на отримання нових контрактів, а підприємство-закуповувач сировини, своєю чергою, прагне створити жорстку конкуренцію між постачальниками під час проведення кожної процедури закупівлі. У цьому напрямі доцільно ґрунтовно досліджувати ринок через збір та аналіз інформації про набір характеристик майбутнього предмету закупівлі й можливі альтернативні рішення.

За цих умов актуалізується проблематика застосування оптимальних до використання логістичних концепцій та окреслення шляхів їх ефективного впровадження на підприємствах, що дасть можливість підвищити гнучкість виробництва, здійснити адаптацію підприємства до умов конкуренції, оптимізувати потокові процеси, здійснити інтеграцію елементів системи управління виробництвом, забезпечити максимальну пропускну здатність виробничих потужностей, оптимізувати час виконання основних та допоміжних операцій, здійснювати випуск продукції відповідно до наявних замовлень, ліквідувати нераціональні переміщення.

Необхідною передумовою оптимізації діяльності підприємства на засадах логістики є автоматизація логістичного бізнес-процесу. Слід зазначити, що на підприємствах часто відбувається хаотична

автоматизація окремих логістичних процесів, які не об'єднані загальною ідеєю, тому впровадження такої технології необхідно починати з обстеження ступеня інформатизації окремих процесів, виявлення накопичених баз даних, а також підсистем їх обробки. Ядро єдиної інформаційної системи може бути створене шляхом інтеграції на рівні даних розробленої корпоративної інформаційної системи й підсистем інформатизації окремих процесів організації діяльності підприємства. Разом із тим впровадження цих пропозицій може зумовлювати необхідність перегляду організаційної структури управління та функціональних обов'язків працівників, що необхідно враховувати під час подальшої взаємодії підприємства з постачальниками.

У практичній площині реалізації функціональною спрямованістю взаємодії підприємства в партнерами в логістиці постачання є виконання завдань щодо мінімізації логістичних витрат. Логістичні витрати етапу постачання становлять значну частину сукупних накладних витрат, причому частка логістичних витрат продовжує зростати в результаті ускладнення ланцюгів поставок, зміни системи замовлень тощо. Очевидно, що мінімізація логістичних витрат, а також запровадження в управлінську практику інших принципів логістики (вчасність поставок, забезпечення якості і задекларованих термінів) створюють додаткові конкурентні переваги підприємства й оптимізують увесь його бізнес-процес.

У цьому напрямі нами виявлено чотири основних зони прихованих логістичних витрат і, відповідно, основні сфери логістичного аналізу, у результаті проведення якого можна досягти підвищення фінансової ефективності підприємства шляхом поліпшення логістичної функції (табл. 1).

У діяльності більшості вітчизняних підприємств сьогодні існують перешкоди на шляху виявлення логістичних витрат (брак інформації, досвіду та знань в аналізі витрат). Тому до цього процесу можна залучати сторонні аудиторські чи консалтингові організації, адже багато таких організацій надають послуги, що сприяють виявленню потенціалу для поліпшення логістичної функції та підвищення вартості підприємства. Менш витратним способом, за допомогою якого можна

швидко ідентифікувати ключові можливості для підвищення ефективності логістичного процесу й обґрунтувати економічну вигоду введення вдосконалень, є самостійне визначення джерел прихованих логістичних витрат.

Із метою виявлення можливих прихованих логістичних витрат доцільним є дотримання таких ключових позицій:

- чітка відповідність стратегії управління постачанням основній стратегії розвитку підприємства;
- постійний моніторинг сукупної вартості логістичних витрат;
- визначення та постійний облік логістичних показників.

За умови проведення розрахунку логістичних витрат та впровадження заходів щодо їх подальшої мінімізації для досягнення стратегічних цілей підприємства варто сформулювати конкретні принципово вимірювані параметри операційної діяльності, які б стали індикаторами загальної результативності діяльності підприємства та інтегрували результативність функціонування логістичної та операційної систем у цілому. Таким чином, актуалізується проблематика застосування управлінських підходів, що дає можливість підвищити гнучкість виробництва, здійснити адаптацію підприємства до умов конкуренції, оптимізувати потокові процеси, здійснити інтеграцію елементів системи управління виробництвом, забезпечити максимальну пропускну здатність виробничих потужностей, оптимізувати час виконання основних та допоміжних операцій, здійснювати випуск продукції відповідно до наявних замовлень та повною мірою задовольнити очікування основних стейкхолдерів підприємства. Вектор застосування управлінських підходів повинен базуватися на конкретних, специфічних для окремої бізнес-одиноці вимірюваних параметрах операційної діяльності, які б стали індикаторами загальної результативності діяльності підприємства та інформаційно інтегрували результативність функціонування логістичної та операційної систем у цілому.

У цьому напрямі нами пропонується розрахунок внутрішньоорганізаційних показників для комплексного оцінювання закупівель сировини,

Таблиця 1

**Основні зони прихованих логістичних витрат у діяльності підприємств**

Назва зони прихованих витрат	Характеристика зони
Складські витрати	Потенціал скорочення прямих логістичних витрат на робочу силу через автоматизацію процесу складування сировини і матеріалів
Інвентаризаційні витрати	Потенціал зменшення витрат, пов'язаних із утратами запасів (крадіжки, брак складської обробки) через посилення функції контролю
Транспортні витрати	Потенціал оптимізації транспортних перевезень за рахунок науково обґрунтованого складання графіків і ефективного управління
Структурні логістичні витрати	Потенціал раціонального використання приміщень і зменшення рівня запасів

Джерело: складено автором

Таблиця 2

**Вихідні дані та методика розрахунку показників  
для комплексного оцінювання ефективності здійснення закупівель сировини**

Показник	Вихідні дані	Методика розрахунку	Формула
Вартість процесу закупівлі (C)	Суми запланованих коштів на закупівлю сировини, витрати на закупівельний процес, сума договору про закупівлю послуги	D – сума договору про закупівлю; P – витрати на закупівельний процес; B – сума запланованих коштів на закупівлю	$C = \frac{D+P}{B} * 100\%$
Якість (Q)	Ступінь відповідності отриманої сировини перелікові вимог технічних специфікацій, складники вимог технічних специфікацій послуги, перелік якісних характеристик (точне дотримання термінів надання, швидке задоволення претензій тощо)	T – складники вимог технічних специфікацій сировини; R – якісні характеристики закупленої сировини	$Q = (T + R) * 100\%$
Ступінь задоволення кінцевих споживачів (A)	Кількість споживачів, які придбали кінцеву продукцію підприємства, кількість споживачів, котрі заявили про неналежну якість кінцевої продукції підприємства	U – кількість споживачів, які придбали кінцеву продукцію підприємства; I – кількість споживачів, котрі заявили про неналежну якість кінцевої продукції підприємства; U – кількість споживачів, які придбали кінцеву продукцію підприємства	$A = \frac{U-I}{U} * 100\%$

Джерело: складено автором

Таблиця 3

**Критерії розрахунку показників для комплексного оцінювання ефективності закупівель**

Показник	Бальна оцінка значимості показника	Індикатор відповідності (%)
Вартість процесу закупівлі (C)		
Якість (Q)		
Ступінь задоволення кінцевих споживачів (A)		
Комплексний показник ефективності закупівлі (CI)		

Джерело: складено автором

що включатиме: вартість процесу закупівлі; якість сировини; ступінь задоволення кінцевих споживачів (табл. 2).

На основі встановлення бальних оцінок та індикаторів відповідності за окремими показниками розрахунок показників комплексного оцінювання ефективності закупівлі сировини проводиться шляхом ділення індикатора відповідності на 100 і множенням на бальну оцінку значимості окремого показника.

Практична значимість розрахунку таких показників полягає у синтезованому застосуванні індикаторів ефективності логістичної системи підприємства та його виробничої системи у цілому, що дасть можливість диференціювати критерії бального оцінювання значимості показників залежно від функціональної спрямованості закупаваної продукції для виробничого процесу.

Необхідною передумовою для можливості розрахунку показників комплексного оцінювання ефективності закупівель є постійний моніторинг виконання договорів із постачальниками та формування обґрунтованої потреби в обсязі закупівель сировини для визначеного кола реальних

та латентних споживачів продукції підприємства. Застосування диференційованого оцінювання значимості конкретного показника проявляється у введенні бальної оцінки, яка може бути розрахована експертним методом (табл. 3).

Наближення отриманого значення до 10 свідчить про високу ефективність закупівель сировини у надійного постачальника.

Тому для ідентифікації результативності доцільно ввести критерії наближення відповідності комплексної оцінки до оптимального значення ефективності, що свідчатиме:

- за значення CI від 10 до 8 одиниць – про оптимальний рівень досягнення ефективності закупівлі;
- за значення CI від 7 до 5 одиниць – про задовільний рівень;
- за значення CI від 4 до 0 одиниць – про незадовільний рівень, що потребує посилення управлінського процесу у функціональній, процедурній та інструментальній підсистемах логістичної системи підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, необхідною передумовою імплементації

управлінських підходів до оптимізації логістики постачання є автоматизація логістичного бізнес-процесу та мінімізація можливих логістичних витрат. Реалізація запропонованого підходу до розрахунку внутрішньоорганізаційних показників для комплексного оцінювання закупівель сировини значною мірою посилить оптимізацію взаємодії підприємства з партнерами, що автоматично сприятиме його рентабельності, конкурентоспроможності та зміцнить позиції на ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пономарьова Ю.В. Логістика : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2003. 189 с.
2. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 432 с.
3. Нечай О.О. Актуальність впровадження логістичних систем у виробничо-господарську діяльність підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2841>.
4. Кондратюк Д.М. Вибір постачальника в закупівельній логістиці. *Інноваційна економіка*. 2012. № 5. С. 231–236.
5. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навчальний посібник. Львів : Львівська політехніка, 2017. 844 с.

6. Крикавський Є., Петецький І., Рикованова І. Від планування логістики до логістичного планування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 3. С.160–165.

#### REFERENCES:

1. Ponomarova Yu.V. (2003) *Lohistyka* [Logistics]. Kyiv: TsNL. (in Ukrainian)
2. Ilchenko N.B. (2016) *Lohistychni stratehii v torhivli* [Logistics strategies in trade]. Kyiv: Kyiv. nats. torh. ekon. un-t. (in Ukrainian)
3. Nechai O.O. (2014) Aktualnist vprovadzhennia lohistychnykh system u vyrobnycho-hospodarsku diialnist pidpriemstv [The relevance of the introduction of logistics systems in the production and economic activities of enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2841>.
4. Kondratiuk D.M. (2012) Vybir postachalnyka v zakupivelnii lohistytsi [Choosing a supplier in procurement logistics]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 5, pp. 231–236.
5. Krykavskiy Ye., Pokhylchenko O., Fertch M. (2017) *Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postavok* [Logistics and supply chain management]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. (in Ukrainian)
6. Krykavskiy Ye., Petetskiy I., Rykovanova I. (2009) Vid planuvannia lohistyky do lohistychnoho planuvannia [From plan logistics to logistics planning]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5, vol. 3, pp. 160–165.

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ PECULIARITIES OF IMPLEMENTATION OF DIGITAL INFORMATION SYSTEMS OF TRANSPORT LOGISTICS

У статті розглянуто особливості цифровізації в транспортній логістиці. Головним драйвером сучасного розвитку економіки постає транспортна галузь. Зміна бізнес-моделей в умовах цифровізації вимагає формування інформаційних мереж для посилення транспортних комунікацій та для зниження транзакційних витрат у галузі. Інформаційна мережа транспортної логістики включає динамічні процеси в просування об'єктів і створення стаціонарних комунікацій. Корпоративні комунікації об'єднують транспортні засоби та об'єкти пересування. Цифрові інформаційні технології підсилюють програмне забезпечення в розвинених транспортних комплексах. Сучасні цифрові інформаційні системи забезпечують підприємствам відправку і доставки вантажів можливість аналізу, коригування даних в існуючих реєстрах із різних видів вантажів, транспортних засобів. При цьому значно збільшуються безпека зберігання таких даних і захист такої інформації.

**Ключові слова:** транспортна логістика, цифрові інформаційні системи, стратегічне управління.

*В статье рассмотрены особенности цифровизации в транспортной логистике.*

Главным драйвером современного развития экономики является транспортная отрасль. Изменение бизнес-моделей в условиях цифровизации требует формирования информационных сетей для усиления транспортных коммуникаций и для снижения транзакционных издержек в отрасли. Информационная сеть транспортной логистики включает динамические процессы в продвижении объектов и создании стационарных коммуникаций. Корпоративные коммуникации объединяют транспортные средства и объекты передвижения. Цифровые информационные технологии усиливают программное обеспечение в развитых транспортных комплексах. Современные цифровые информационные системы обеспечивают предприятиям отправки и доставки грузов возможность анализа, корректировки данных в существующих реестрах по различным видам грузов, транспортным средствам. При этом значительно увеличиваются безопасность хранения таких данных и защита такой информации.

**Ключевые слова:** транспортная логистика, цифровые информационные системы, стратегическое управление.

УДК 378.046.4

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-13>

Пішенін І.К.  
д.е.н.

Pishenin Igor

*The article discusses the features of digitalization in transport logistics. The main driver of modern economic development is the transport industry. Changing business models in the context of digitalization requires the formation of information networks to strengthen transport communications and to reduce transaction costs in the industry. The information network of transport logistics includes dynamic processes in the promotion of facilities and the creation of stationary communications. Corporate communications unite: vehicles and objects of movement. Digital information technologies enhance software in advanced transportation systems. Modern digital information systems provide the ability to analyze, adjust data in existing registers for various types of goods, vehicles, enterprises of dispatch and delivery of goods. This significantly increases the security of storage of such data and the protection of such information. Digital technologies are actively used in transport logistics when making certain payments for services rendered. Moreover, the payment database and the distribution of information is provided by transactional communications, which are associated with certain contracts. At delivery of cargo, as a rule, all conditions provided by contracts are fulfilled. All payment transactions are carried out on digital platforms and show high efficiency. However, the expansion of the use of digital technologies in transport logistics includes much higher potential, which provides significant efficiency of the entire transport and logistics system. Digital technologies are formed in accordance with certain requirements for such systems. A large number of transactions by mode of transport and transportation of goods, the peculiarities of transportation of goods, as well as the necessary types of packaging, storage, and include a certain array of data. Also represent data sets which allow to integrate quickly the necessary information on certain streams. A very important component is the creation of digital industry information systems, where all transactions are made in digital format and show high results. In the case of sea transport, the transport documentation is completely transferred to the electronic platform and significantly reduces the cost per unit of cargo transported. Currently, software is being developed in the maritime industry, which is associated with express mail, which completely eliminates delayed payments and loss of information at any stage of the supply network.*

**Key words:** transport logistics, digital information systems, strategic management.

**Постановка проблеми.** У сучасний період розвитку транспортної логістики особливого значення набуває впровадження цифрових технологій і забезпечення ефективних цифрових інформаційних систем. Практика ведення транспортного бізнесу показує суттєві зміни бізнес-моделей і застосування сучасних технологій під час стратегічного управління всією інформаційною мережею.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різним аспектам розвитку цифрових трансформацій присвячено велику кількість наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників. Дослідженню головних тенденцій розвитку

цифрових платформ як частини цифрової економіки присвячено наукові дослідження С.В. Іванова та О.С. Вишневіського [1, с. 48]. Основні етапи становлення цифрової економіки досліджує С.В. Коляденко [2, с. 109]. Особливу увагу вивченню передумов інтеграції України до Єдиного цифрового ринку ЄС із погляду відповідності реалій вітчизняного ринку цифрових технологій інтеграційним пріоритетам досліджує Н.Ю. Коровайченко [3]. Зарубіжні науковці Р. Інклар, М. Тіммер, Б. Ван Арк [4, с. 141] змістовно дослідили вплив інформаційних і комунікаційних технологій як основних двигунів економічного зростання.

Проблематика цифрових трансформацій знаходить своє відображення у великій кількості досліджень учених-економістів. Утім, транспортна галузь теж потребує реалізації цифрових трансформаційних процесів, які відбуваються в сучасному інформаційному середовищі, що зумовлює стрімку зміну багатьох аспектів розвитку транспортної цифрової економіки. Цифровізація поширюється на всі транспортно-логістичні процеси, що потребує проведення відповідних досліджень і зумовлює їх актуальність.

Протягом останніх десяти років цифрова трансформація транспортної галузі просувається відносно повільними темпами, зосередившись переважно на вдосконаленні послуг транспортування вантажів та перевезенні пасажирів. Але удар COVID-19 змусив осіб, які приймають рішення у сфері ІТ, розставити пріоритети у своїх ІТ-ініціативах і збільшити інвестиції у цифрові технології транспортної галузі. Наше дослідження показало, що в 2020 р. спрямовані на оптимізацію інвестиції транспортних компаній були рівномірно розподілені по різних напрямках, при цьому зовнішні ініціативи, пов'язані з транспортними послугами, перемагали внутрішні. Транспортним організаціям доводилося робити радикальні кроки, щоб утримати бізнес на плаву, і пріоритет віддавався задоволенню зростаючих потреб клієнтів в умовах карантину. У міру того, як компанії продовжать справлятися з наслідками COVID-19 й очікуваним зростанням очікувань клієнтів, вони, скоріше за все, сильніше повертаються в бік цифрової трансформації, так що її вплив безпосередньо відчує їхня клієнтська база.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення особливостей упровадження цифрових інформаційних систем транспортної логістики в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективні інформаційні системи дають змогу значно поліпшити комунікації всіх ланок транспортних процесів, що особливо впливає на підвищення продуктивності всієї системи. Сучасні інформаційні технологи повинні включати штучний інтелект. Результати, отримані в дослідженнях сучасного транспортного бізнесу, були включені в доповідь ЮНКТАД Review of Maritime Transport 2018. Аналіз представлених матеріалів показує, що сучасний транспорт й особливо транспортна логістика мають високий ресурсний потенціал для посилення ефективності логістичних процесів. Формування інформаційних мереж із використанням штучного інтелекту дає змогу значно поліпшити систему транспортних комунікацій і зменшити транзакційні витрати. При цьому істотно зменшується вплив транспорту на екологічні системи.

Інформаційна мережа транспортної логістики включає динамічні процеси в просуванні об'єктів

і створенні стаціонарних комунікацій. Корпоративні комунікації об'єднують транспортні засоби та об'єкти пересування. Цифрові інформаційні технології підсилюють програмне забезпечення в розвинених транспортних комплексах. Оперативна обробка інформації таких стаціонарних пристроїв дає змогу значно ефективніше управляти цими процесами.

Цифрові технології значно підсилюють ефективність взаємодії всіх видів транспорту. Взаємозв'язок логістичних ланцюгів поглиблює доцільність формування виробничих і фінансових потоків. Основні датчики для надання інформації про конкретні вантажі, а також особливості їх переміщення, можливі втрати вантажів надають інформацію в реальному часі.

Транспортна логістика дає змогу активізувати використання цифрових технологій на основі формування ланцюга блоків по кожному вантажу, за кожним видом транспорту і розподіляти інформаційні потоки за відповідними напрямками. Цифрові системи активізують трансакції за багатьма блоками одночасно. Ресурсний потенціал такої логістичної системи значно збільшується в результаті зменшення транзакційних витрат.

Сучасні інформаційні системи можуть включати різні види взаємодії в певні інформаційні блоки. У результаті використання такого походу в транспортній логістиці забезпечується прозорість взаємодії всіх блоків в єдину інформаційну систему, а також основні операції з вантажами по всіх елементах ланцюга поставок. Експертна оцінка ЮМКАД показала, що формування таких інформаційних блоків дає змогу інтегрувати комерційну і виробничу інформацію в ринкових умовах, забезпечуючи значне зменшення ризиків у реальному часі.

Перехід на цифрові технології зменшує використання всіх паперових носіїв, виключає особистісний чинник з усієї транспортно-логістичної мережі під час ведення документообігу на паперових носіях. Однак виникає проблема захисту певної конфіденційної інформації про дані комерційних операцій. Цифрові технології можуть забезпечити високий рівень безпеки такої інформації за ефективного використання сучасних інформаційних систем. Формування блоків даних про транспортні перевезення дає змогу сформувати реєстр баз даних за забезпечення захисту багатьох значущих позицій. Перш за все йдеться про зберігання даних, які повинні бути вимірюваними, конкретними, локальними і легко перевірятися.

Сучасні цифрові інформаційні системи забезпечують можливість аналізу, коригування даних в існуючих реєстрах із різних видів вантажів, транспортних засобів, підприємств відправки і доставки вантажів. При цьому значно збільшуються безпека зберігання таких даних і захист такої інформації.

Транспортно-логістичні процеси являють собою масиви інформації з великою базою даних. Застосування системи Big Data дає змогу створити статичний реєстр, де здійснюється зберігання і захист такої інформації. Блоки статистичного рівня забезпечують певні інформаційні ресурси для динамічних змін і можливості поновлення даних під час внесення додаткової інформації.

Цифрові технології забезпечують вільний обмін інформаційними ресурсами, де надана інформація про загрози, транспортні ризики транспортних засобів і є ключовим складником.

Слід приділити увагу окремим питанням розподілу інформаційної бази даних. Цифрові технології дають змогу створити алгоритми, які визначають модель взаємодії між споживачами інформаційних потоків і забезпеченням такої передачі інформації.

Цифрові технології активно застосовуються в транспортній логістиці під час виконання певних платежів за надані послуги. Причому платіжна база даних і розподіл інформації забезпечуються транзакційними комунікаціями, які пов'язані певними контрактами.

Під час доставки вантажу, як правило, виконуються всі умови, що передбачені договорами. Усі платіжні транзакції здійснюються на цифрових платформах і показують високу ефективність. Однак розширення використання цифрових технологій у транспортній логістиці включає значно вищі потенційні можливості, що забезпечує значну ефективність роботи всієї транспортно-логістичної системи. Цифрові технології формуються відповідно до певних вимог для таких систем. Велика кількість транзакцій за видами транспорту і перевезень вантажів, особливостями перевезення вантажів, необхідними видами упаковки, зберігання також включає певний масив даних. Також представляють масиви даних, які дають змогу швидко інтегрувати необхідну інформацію за певними потоками.

Окремим питанням щодо поліпшення роботи транспортно-логістичних систем постають інформаційні бази з документообігу, пов'язаного зі страховими, митними та супровідними документами. Надання такого масиву даних у конкретних технологічних процесах транспортної логістики можливе і дає високі результати ефективності їх використання. Інформаційні системи дають змогу забезпечити всіх учасників транспортної логістики необхідною інформацією з урахуванням останніх змін, доповнень для перевізників, сервісних структур, адміністрацій підприємств, а також вантажовласників, вантажовідправників і вантажоодержувачів. Цифрові технології необхідні на всіх етапах транспортної логістики.

Однак є певний сегмент транспортної галузі, де можливість використання сучасних цифрових інформаційних систем здійснюється в умовах

обмеженої маржі. Для таких сегментів цифрові трансформації істотно підвищують їх конкурентоспроможні переваги. Це особливо відноситься до морського транспорту. Прикладом використання цифрових технологій у морській галузі може бути компанія CMA CGM Group, яка включає певний обсяг морських перевезень під час використання цифрової платформи Freightos [5; 6]. На прикладі цієї компанії можна простежити, наскільки цифровізація дає змогу посилити ефективність роботи компанії за правильного формування певних інформаційних потоків.

Сформовані інформаційні бази даних із перевезення конкретних вантажів, особливостей маршрутів, формування цінових коридорів також забезпечують високу ефективність управління такою компанією. Слід зазначити, що сьогодні сервісні служби активно використовують цифрові бази даних для створення ефективних цифрових перевезень, під час формування пасажирських ліній, а також для моделювання можливих чинників впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на розвиток галузі.

За рахунок застосування цифрових технологій компанія Maersk і IBM створили спільну цифрову платформу TradeLens, спроектували ефективний логістичний ланцюг, що забезпечує високу оперативність у режимі реального часу [7–9]. Саме цифрові інформаційні системи дають змогу забезпечити високий рівень безпеки та конфіденційності даних. Експертна оцінка використання такої цифрової платформи дає змогу значно ефективніше забезпечувати транспортні перевезення, показує високий рівень прозорості основних технологічних процесів, а також значно полегшує підготовку фінансової документації.

Під час використання цифрових технологій істотно зменшується час транзитних перевезень. У міжнародній торгівлі до такої платформи приєдналися багато великих транспортних компаній, а також оператори великих портів і портових терміналів. Слід зазначити, що цифрові інформаційні системи активно використовують митні служби, експедитори, вантажовласники під час реалізації логістичних схем.

Дуже важливим складником є створення цифрових галузевих інформаційних систем, де всі транзакції виробляються у цифровому форматі і показують високі результати. У разі морських перевезень транспортна документація повністю переходить на електронну платформу і значно скорочує витрати на одиницю перевезеного вантажу. Сьогодні розробляється програмне забезпечення морської галузі, яке пов'язане з експрес-поштою, що повністю виключає затримку платежів і втрату інформації на будь-яких етапах мережі поставок.

Розроблені цифрові платформи проєктуються для конкретного завдання й істотно скорочують

тривалість трансакцій – від декількох днів до декількох хвилин. Електронні торгові майданчики дають змогу сформувати стратегічну карту перевезення вантажів за оптимальних строків перевезень і вартісних позицій. Реалізовані інформаційні платформи для забезпечення перевізних процесів і зручності обслуговування клієнтів показують високий економічний потенціал переходу на цифрові платформи.

Сьогодні в Україні активно підвищується рівень цифровізації. Реалізація комплексної цифрової трансформації всієї соціально-економічної діяльності країни вимагає розроблення нормативно-правового регулювання цифрових технологій, а також модернізації цифрової інфраструктури транспортної галузі. Необхідність упровадження цифрових платформ у таку сферу економіки, як транспортна, є основним драйвером розвитку всієї країни. При цьому необхідно забезпечити додаткову професійну підготовку кадрів транспортної галузі, яка дасть змогу сформувати певні цифрові компетенції керівного складу транспортних компаній. Також слід приділити особливу увагу підготовці фахівців, які забезпечують інформаційну безпеку галузі під час переходу на цифрові платформи.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Представлені дослідження показують особливе значення реалізації цифрових платформ у транспортній логістиці. За умов стрімкого розвитку цифровізації й активного інтенсивного впровадження їх у транспортну галузь необхідно оперативно вирішувати питання підвищення якісного рівня підготовки фахівців для транспортно-логістичних компаній. Цифровізація забезпечує високий рівень сервісних послуг, формує конкурентні переваги галузі в площині клієнтоорієнтованості транспортних технологій. Зазначені вище особливості цифровізації транспортно-логістичних систем показують, наскільки актуальним є розширення впровадження цифрових технологій у транспортну галузь. Посилення ефективності взаємодії всіх учасників транспортно-логістичної системи формує ефективні організаційно-технологічні моделі для забезпечення мультимодальних перевезень. Цифрова трансформація в системі процесів контролю пересування вантажів, транспортних засобів, а також формування вантажів у певних транспортних вузлах, ведення звітності на електронній основі дають змогу істотно збільшити ресурсний потенціал усієї системи транспортної логістики.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Іванов С.В., Вишневський О.С. Електронні платформи як інструмент модернізації економіки

України. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1(32). С. 47–53.

2. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.

3. Коровайченко Н.Ю. Передумови інтеграції України до єдиного цифрового ринку Європейського Союзу. *Ефективна економіка*. 2017. № 6.

4. Inklaar R., Timmer M.P., Van Ark B. Market services productivity across Europe and the US. *Economic Policy*. 2008. № 23(53). P. 139–194.

5. CMA CGM Secures Digitalization Partnership. 2018. URL: [https://www.porttechnology.org/news/cma\\_cgm\\_secures\\_digitalization\\_partnership](https://www.porttechnology.org/news/cma_cgm_secures_digitalization_partnership).

6. Can the cloud lift global trade? 2015. URL: <https://www.maersk.com/en/news/2018/06/29/can-the-cloud-lift-global-trade>.

7. Hampstead J.P. CargoX CEO: smart contracts reduced BoL transfer time to 4 minutes. (2018) URL: <https://www.freightwaves.com/news/cargox-ceo-smart-contracts-bol-transfer-4-minutes>.

8. Main Types of Blockchain Uses. URL: [https://transportgeography.org/?page\\_id=11596](https://transportgeography.org/?page_id=11596).

9. Port of Montreal Joins Maersk Blockchain. 2018. URL: [https://www.porttechnology.org/news/montreal\\_adopts\\_maersk](https://www.porttechnology.org/news/montreal_adopts_maersk).

#### REFERENCES:

1. Ivanov S.V., Vishnevsky O.S. (2017) Electronic platforms as a tool for modernizing the Ukrainian economy. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, no. 1 (32), pp. 47–53.

2. Kolyadenko S.V. (2016) Digital economy: preconditions and stages of formation in Ukraine and in the world. *Economy. Finances. Management: current issues of science and practice*, no. 6, pp. 105–112.

3. Korovaichenko N.Yu. (2017). Preconditions for Ukraine's integration into the single digital market of the European Union. *Efficient economy*, no. 6.

4. Inklaar R., Timmer M.P., Van Ark B. (2008) Market services productivity across Europe and the US. *Economic Policy*, no. 23(53), pp. 139–194.

5. CMA CGM Secures Digitalization Partnership (2018). Information Internet portal. Available at: [https://www.porttechnology.org/news/cma\\_cgm\\_secures\\_digitalization\\_partnership](https://www.porttechnology.org/news/cma_cgm_secures_digitalization_partnership).

6. Can the cloud lift global trade? (2015). Official site AP Moller Maersk. Available at: <https://www.maersk.com/en/news/2018/06/29/can-the-cloud-lift-global-trade>.

7. Hampstead J.P. CargoX CEO: smart contracts reduced BoL transfer time to 4 minutes (2018). Official site AP Moller Maersk. Available at: <https://www.freightwaves.com/news/cargox-ceo-smart-contracts-bol-transfer-4-minutes>.

8. Main Types of Blockchain Uses. Available at: [https://transportgeography.org/?page\\_id=11596](https://transportgeography.org/?page_id=11596).

9. Port of Montreal Joins Maersk Blockchain. (2018). Information Internet portal. Available at: [https://www.porttechnology.org/news/adopts\\_maersk](https://www.porttechnology.org/news/adopts_maersk).

## ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

### TALENT MANAGEMENT AS A KEY FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF A MODERN ORGANIZATION

УДК 331.108.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/infratruct53-14>

**Полторацька А.О.**

к.е.н., асистент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Poltoratska Alona**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

У статті визначено сутнісні характеристики поняття «талант-менеджмент» як чинника підвищення рівня розвитку організації, виокремлено типологію талантів за Говардом Гарднером: вербально-лінгвістичний; цифровий; слуховий; просторовий; фізичний; особистісний, або емоційний; міжособистісний. Розглянуто основні інструменти, методи і підходи до управління талантами на підприємстві. Візуалізовано складники інтелектуального капіталу організації як одного з можливих інструментів вирішення проблем управління підприємством. Систематизовано основні характеристики НіРо-працівників. Проаналізовано частку співробітників за категоріями. Досліджено наукові підходи до визначення сутності категорії «талант-менеджмент». Візуалізовано життєвий цикл талановитого працівника. Запропоновано особливості формування системи талант-менеджменту підприємства в розрізі рівнів управління.

**Ключові слова:** талант, талант-менеджмент, управління талантами, результативність, організація.

В статье определены существенные характеристики понятия «талант-менеджмент» как фактора повышения уровня развития организации, выделена типология талантов за Говардом Гарднером: вербально-лингвистический; цифровой; слуховой; пространственный; физический; личностный, или эмоциональный; межличностный. Рассмотрены основные инструменты, методы и подходы к управлению талантами на предприятии. Визуализированы составляющие интеллектуального капитала организации как одного из возможных инструментов решения проблем управления предприятием. Систематизированы основные характеристики HiPo-работников. Проанализированы сотрудники по категориям. Исследованы научные подходы к определению сущности категории «талант-менеджмент». Визуализирован жизненный цикл талантливого работника. Предложены особенности формирования системы талант-менеджмента предприятия в разрезе уровней управления.

**Ключевые слова:** талант, талант-менеджмент, управление талантами, результативность, организация.

*The paper defines the essential characteristics of the concept of "talent management" as a factor in increasing the level of development of the organization, highlights the typology of talents according to Howard Gardner: verbal-linguistic; digital; auditory; spatial; physical; personal or emotional; interpersonal. The set of personality traits and characteristics is formed by natural preconditions and social environment, but the decisive role in their development is played by the ability to self-development and the disclosure of their potential in their activities. The article defines that now one of the main tasks in management is to identify especially useful for the company talented, talented and promising employees. First of all, the presence of such people and their skillful attention should be paid to the following characteristics: ambitions that reflect the employee's willingness to take leadership positions and take on key roles, be a formal or informal leader in the team, seek to inspire others and himself systematically to grow and develop; opportunities that can be interpreted as a set of skills, knowledge, skills, experience and other important for the leading tasks in the organization of indicators; involvement, which shows the desire and ability of the employee to participate in the life of the company. Analyzed employees by category. Scientific approaches to the definition of the essence of the category "talent management" have been investigated. The paper visualized the life cycle of a talented employee. The features of the formation of the talent management system of an enterprise in the context of management levels are proposed.*

**Key words:** talent, talent management, talent management, performance, organization.

**Постановка проблеми.** Для сучасних успішних організацій характерними є динаміка розвитку, відкритість, гнучкість до внутрішніх і зовнішніх змін, спрямованість на інновації, а також особливий підхід до управління працівниками. Компанії прагнуть оптимізувати і підвищити ефективність усіх процесів, тому особлива увага приділяється персоналу і можливостям його розвитку. Людський ресурс стає найголовнішою умовою перемоги в конкурентній ринковій боротьбі. Кожна організація зацікавлена в тому, щоб виявити найкращих ключових співробітників, тому, як наслідок, майже кожна компанія запроваджує програми, спрямовані на розвиток і утримання талантів. Система талант-менеджменту інтегрується в бізнес-стратегії багатьох сучасних підприємств.

При цьому важливо організувати процес управління талантами так, щоб не лише швидко знаходити відповідних кандидатів на вакантні посади, а й робити це з оптимальними затратами для організації. Запровадження досконалої системи талант-менеджменту надає підприємству додаткову конкурентну перевагу і стає одним із визначальних чинників підвищення рівня розвитку організації. Отже, особливої актуальності набуває необхідність формування системи талант-менеджменту в організації, вирішення проблеми підвищення ефективності управління персоналом, зростання продуктивності як окремого працівника, так і організації у цілому. Своєчасне виявлення талановитих працівників може зіграти вирішальну роль у формуванні якісного і цілісного кадрового резерву.

Таким чином, виникає потреба у формуванні індивідуальних або групових програм розвитку співробітників, адже вміння і кваліфікацію працівників потрібно постійно вдосконалювати. Велику увагу варто приділяти не лише пошукам талановитих працівників, а й мотивації та їх утриманню в організації.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у розроблення теоретико-методологічних основ процесу управління талантами та визначення його впливу на коригування стратегічних планів підприємств зробили вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: О.І. Продіус, А.І. Журавель, М.О. Сітор, Т. Баскіна і А. Іванова, Е. Майклз, П. Капеллі, А. Робертсон, Х. Хендфілд-Джонс, Е. Екселрод, І. Адезіс, М. Баттеріс і Б. Ройтер, С. Іванова, А. Клочкова, П. Монрель, О.І. Жилінська, Т.В. Білорус, В.Г. Балан та ін.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз особливостей системи талант-менеджменту на підприємстві через її інструменти, а також розроблення рекомендацій для процесу управління талановитими співробітниками в умовах конкурентної боротьби.

### Виклад основного матеріалу дослідження.

Концепція управління талантами виникла в умовах «війни за таланти», коли попит на талановитих працівників почав невпинно зростати. Основною суттю цієї тези є той факт, що в умовах сьогодення не організація вибирає співробітника, а співробітник вибирає своє робоче місце. Очевидно, що для залучення й утримання талановитих працівників підприємства повинні докласти багато зусиль шляхом формування системи талант-менеджменту й активного використання її інструментів. Із розвитком глобалізації різноманітність людських ресурсів у компанії стає одним із найважливіших чинників розвитку організації. Цим пояснюється загострення конкурентної боротьби за співробітників, які спроможні підвищити ефективність функціонування компанії. Виникає необхідність

у формуванні системи управління талантами. Талановиті співробітники можуть мати вирішальне значення для підтримки якості і цілісності людського потенціалу кожної компанії.

Прийнято вважати, що талант характеризується високим рівнем обдарованості і наявністю природного хисту людини до певного виду діяльності. Ці здібності розвиваються з набуттям навичок і досвіду. Люди, наділені певним талантом, мають змогу успішно, самостійно й оригінально виконати певну складну діяльність. Талант – це здатність досягати виняткових результатів, що визнані і винагороджуються власниками, менеджерами та споживачами [1]. Така сукупність здібностей дає змогу одержати продукт діяльності, який вирізняється новизною, високим рівнем досконалості і суспільною значимістю. З погляду управління талант буде помітним лише тоді, коли він ефективно розвиватиметься і використовуватиметься. Інакше кажучи, талант – найвищий, унікальний ступінь реалізації особистісного потенціалу, а талановитість людини виявляється тільки у справах та її творіннях. Тому виникає необхідність формувати нові підходи до розвитку, персоналу організації як сукупного носія таланту.

У табл. 1 проаналізуємо типологію талантів за американським психологом Говардом Гарднером.

Набір рис та характеристик особистості формується природними передумовами та соціальним середовищем, але вирішальну роль у їхньому розвитку відіграють саме здатність до саморозвитку та розкриття їхнього потенціалу у своїй діяльності. Тому можна стверджувати, що талановитість людини – це комплексна система, яка містить не лише природні здатності, але й цілеспрямованість та внутрішню мотивацію.

Нині одним із головних завдань у менеджменті постає виявлення особливо корисних для підприємства талановитих, обдарованих і перспективних працівників. Перш за все, наявність таких людей і вмиле управління ними є для компанії величез-

Таблиця 1

Типологія талантів за Говардом Гарднером

Тип таланту	Характеристика
1. Вербально-лінгвістичний	Полягає у здібності читати й писати, майстерно володіти словом та ораторським мистецтвом.
2. Цифровий	Ключова увага індивіда фокусується на цифрах, умінні чітко аналізувати та будувати логічні ланцюжки взаємозв'язків між явищами, процесами, подіями тощо.
3. Слуховий	Відповідає за звукове сприйняття людиною навколишнього світу.
4. Просторовий	Уміння сприймати та бачити світ із різних ракурсів, а також формувати це бачення в єдине ціле.
5. Фізичний	Відображає фізичні здатності, задатки та можливості особистості.
6. Особистісний, або емоційний	Здатність розпізнавати свої власні почуття, наміри і мотиви.
7. Міжособистісний	Відповідає за комунікаційні вміння та навички; здатність розпізнавати і розрізняти почуття, погляди і наміри інших людей.

Джерело: систематизовано автором на основі [2]

ною додатковими конкурентними перевагами [3]. Можна стверджувати, що талановитий працівник – це симбіоз природних умінь людини, її здібностей до праці, потенційна дієздатність та їх ефективне використання під час виконання завдань. Під категорією «продуктивність» мається на увазі ступінь ефективності виконання завдань, що може вимірюватися як у кількісних, так і якісних показниках. Наявність цих двох складників забезпечить високі результати діяльності талановитих працівників [4; 5].

Нарощування інтелектуального капіталу є одним із можливих інструментів вирішення проблем управління підприємством. Він містить у собі знання, навички та виробничий досвід конкретних людей і нематеріальні активи, що включають патенти, бази даних, програмне забезпечення, товарні знаки та ін., які продуктивно використовуються з метою максимізації прибутку та інших економічних і технічних результатів (рис. 1). Сфера компетенцій стає первинною по відношенню до інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал збільшує економічну конкурентоспроможність організації. Термін «талант-менеджмент» з'явився в 1990-ті роки і передбачає діяльність у галузі управління персоналом, спрямовану на залучення співробітників в інноваційний процес, формування творчих стимулів і розвиток творчого потенціалу співробітників. Цей термін був запроваджений Девідом Уоткінсом із Softscape. Уперше був використаний у статті, опублікованій у 1998 р., й у подальшому розвинений у книзі «Системи управління талантами» [6] у 2004 р., проте зв'язок між розвитком людських ресурсів і ефективністю організаційної структури був визнаний у 1970-х роках.

У кінці 1990-х років міжнародна консалтингова компанія McKinsey опублікувала звіт «Війна за таланти», що став предметом обговорення на корпоративних зборах. Це стало поштовхом для керівників найбільших корпорацій, таких як General Electric, Procter&Gamble, дослідити сферу роботи з талантами в їхніх компаніях.

На думку Еда Майклза, Хелен Хендфілд-Джонс і Бета Екселрода [9], експертів компанії McKinsey, таланти – це «найкращі та найяскравіші» співробітники, і саме «передові» 10–20% працівників становлять найбільшу цінність для компанії. У будь-якому підприємстві 20% співробітників приносять 80% результату. Ці 20% співробітників, що належать до категорії «А», важливо утримувати в компанії і наділяти більшою відповідальністю та самостійністю у прийнятті рішень. Категорія «В» включає 64% співробітників, «середньостатистичних виконавців», але їхній внесок у компанію становить 16%. Остання категорія «С» представлена 16% працівників, які приносять лише 4% результату (рис. 2).

Дуглас А. Реді, старший викладач із питань організаційної ефективності в Школі управління менеджменту MIT Sloan, засновник і генеральний директор ICEDR (Міжнародного консорціуму з питань досліджень виконавчого розвитку), у статті в Harvard Business Review [10] виокремив тип так званих HiPo-працівників (від англ. High Potential), тобто працівників із високим потенціалом, що відрізняються від інших талановитих працівників та звичайних працівників організації. Згідно з твердженням Дугласа А. Реді, HiPo-працівники – це працівники, які значною мірою та послідовно перевершують інших співробітників у різних умовах та обставинах. Попри максимальну продуктивність вони також поводять себе повністю відповідно до організаційної культури та цінностей компанії. Окрім того, вони демонструють високу здатність до зростання та досягнення успіху впродовж усієї своєї кар'єри в організації швидше та ефективніше за інших своїх співробітників.

Опитування, проведені PWC та SHL Talent Assessments, показали, що в сучасних компаніях побутує думка про те, що лише один працівник із семи талановитих може претендувати на статус HiPo, а саме працівник, що вміє ефективно працювати, здатний замінити керуючі посади та може забезпечити ривок розвитку компанії

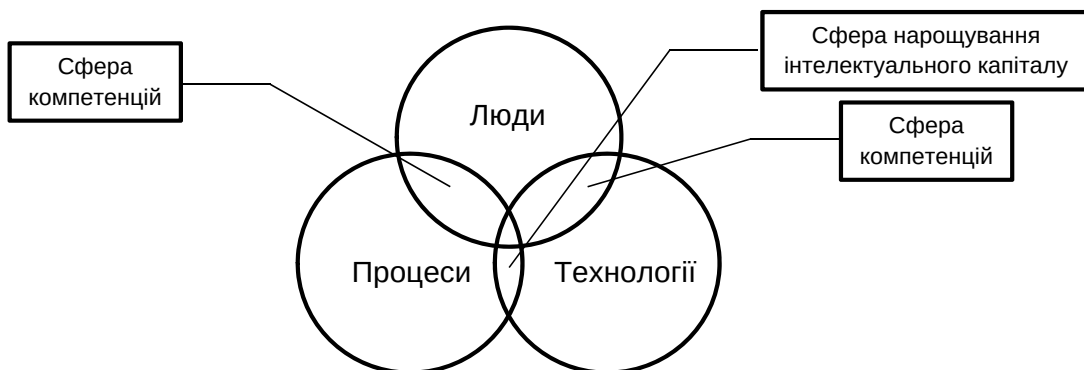


Рис. 1. Складники інтелектуального капіталу

Джерело: сформовано автором на основі [7; 8]

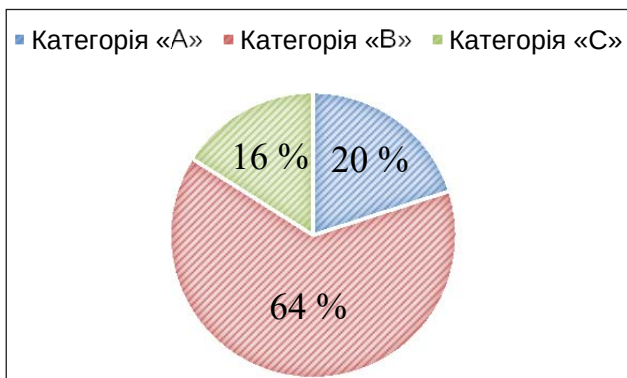


Рис. 2. Частка співробітників кожної категорії, на думку експертів компанії McKinsey

Джерело: сформовано автором на основі [9]

в перспективі. Ті ж дослідження довели, що такі працівники приносять до 93% усього доходу компанії і докладають у середньому на 21% більше зусиль за інших своїх співробітників. Проте не слід ототожнювати високопотенційних працівників, здатних зайняти керуючі посади, з кадровим резервом організації. Звісно, найправильніше, якщо до кадрового резерву одразу потрапляють HiPo-працівники, проте на практиці це не завжди так. Такі працівники більш динамічні, адаптивні і часто прагнуть центрострімкої або горизонтальної кар'єри, маючи, однак, амбіції зростати вгору. Середньостатистичний же кадровий резерв проходить вертикальну кар'єру, плануючи її завчасно і виконуючи для цього низку послідовних кроків.

Рис. 3 ілюструє три найважливіші характеристики HiPo працівника за версією СЕВ (Corporate Executive Board) – компанії, яка досліджує багато питань, пов'язаних з управлінням талантами в організаціях.

Під час роботи з HiPo-працівниками слід звертати увагу на такі характеристики: амбіції, які відображають готовність працівника займати керівні посади та брати на себе ключові ролі, бути формальним чи неформальним лідером в команді,

прагнути надихати інших та самому систематично зростати й розвиватися; можливості, які можна трактувати як комплекс умінь, знань, навичок, досвіду та інших важливих для провідних завдань в організації показників; залучення, що показує бажання й можливість працівника брати участь у житті компанії.

На жаль, більшість підприємств докладає недостатню кількість зусиль на утримання і розвиток уже працюючих співробітників. Відповідальність за професійне вдосконалення різних навичок підлеглих лежить на лінійних керівниках. Вирішити цю проблему здатна ефективна стратегія управління талантами. Проте спершу необхідно визначитися з категоріальним апаратом поняття «талант-менеджмент». Існує безліч підходів до трактування сутності поняття «талант-менеджмент». У табл. 2 проаналізуємо, як цей термін визначався закордонними та вітчизняними науковцями та практиками.

Таким чином, дослідники вважають, що управління талановитими співробітниками – це стратегічний напрям, який орієнтований на майбутнє і тісно інтегрований із цілями бізнесу. Успішні практики управління талановитими співробітниками дають змогу створити довгострокову конкурентну перевагу, збільшити дохід і продаж, скоротити витрати, прискорити інноваційний процес, а менш успішні практики або їх відсутність перешкоджають досягненню цілей компанії, що має негативний вплив на результат і стає джерелом конкурентної пасивності. Талант-менеджмент – це розділ HR-менеджменту, що спрямовує свою діяльність на пошук і залучення талановитих працівників, максимальне використання їхніх компетенцій, мотивацію і підтримку персоналу, забезпечуючи відповідні умови для співробітників, які дають змогу відчувати задоволення від роботи, з метою досягнення цілей організації та її розвитку в цілому.

Сучасні менеджери потребують стратегічного інструментарію в залученні талантів не менше, ніж

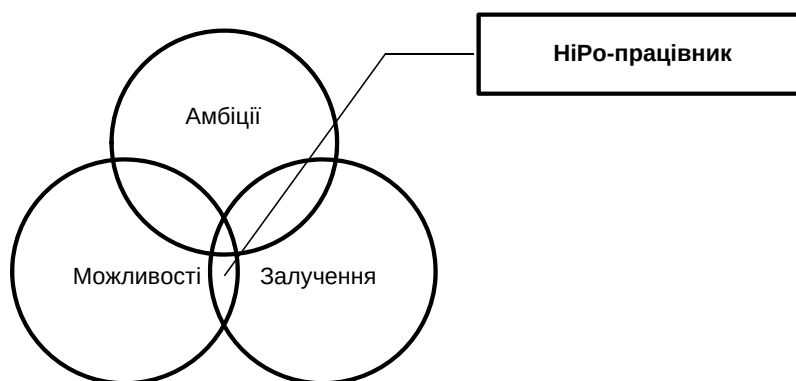


Рис. 3. Основні характеристики HiPo-працівників

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Наукові підходи до визначення сутності категорії «талант-менеджмент»

Автор	Визначення
Джон Салліван	Це комплексний підхід у HR, що передбачає інтеграцію людських процесів у стандартні бізнес-процеси, зміну відповідальності менеджерів, вимірювання успіху і продуктивності.
Тоні Девіс	Управління талантами – це залучення, розвиток та утримання осіб, які стабільно забезпечують найкращі результати в компанії.
Дерек Стоклі	Свідомий, цілеспрямований підхід, який застосовується для залучення, розвитку та утримання людей зі здатністю та здібностями, що здатні задовольнити поточні та майбутні організаційні потреби.
Пітер Друкер	Розвиток таланту є найважливішим завданням бізнесу – неодмінною умовою конкуренції в економіці знань.
Мейсон Карпентер, Талія Бауер, Беррін Ердоган	Управління талантами означає виявлення потреби у необхідному людському капіталі для організації та планування задоволення її.
Едвард Майклз	Інша думка, нове бачення, засноване на тому, що співробітники є основним активом компанії, додаткова конкурентна перевага.
М.Н. Ушева	Цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в компанії системи набору, розвитку, використання й утримання талановитих співробітників, здатних до досягнення виняткових результатів у бізнесі.
С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, Д.В. Шаталов	Являє собою складну концепцію, яка поєднує у собі нові тенденції у сфері технології залучення, компенсування, мотивації, розвитку та утримання персоналу.
Н.Б. Кузнецова	Концепція управління талантами являє собою комплекс правил, основних принципів, методів, способів та форм, необхідних для ефективного управління талановитими працівниками, та визначає залежність результативності реалізації конкретних навичок чи комплексу робіт не тільки від професійних знань працівника, а й від його здібностей (талантів) і особистісного відношення до цінностей компанії.

Джерело: систематизовано автором

у використанні нових технологій. Головним критерієм оцінки талановитості можливого претендента є його попередні успіхи. Дуже успішний менеджер однієї компанії може не принести значних результатів іншій компанії. Як показав досвід провідних компаній, вигідніше виростити та розвинути власні таланти, ніж залучати зі сторони. На рис. 5 візуалізовано стадії управління талантами. Перша стадія ідентифікації та залучення талантів характеризується пошуком працівників із високим потенціалом у колективі та зовнішньому середовищі. На цій стадії важливу роль відіграє оцінка привабливості підприємства чи організації потенційними майбутніми талановитими співробітниками. Сьогодні у світі спостерігається тенденція зростання частоти зміни місць роботи талантами, тому що попит на них збільшився. Імідж компанії, матеріальні заохочення, соціальний пакет мають значний вплив на вибір компанії талантами [12]. Сама стадія управління талантом включає у себе утримання талантів в організації, інвестиції в менеджмент, лідерство, створення таких умов, за яких співробітники розвивають власні навички та несуть відповідальність за поліпшення організації бізнес-процесів. Успіх на етапі оцінки управління талантами в першу чергу залежить від того, що саме та чи інша організація вкладає в поняття «талант-менеджмент» та «талант», які є базовими для побудови єдиної стратегії управління талантами. Ефективне управління ними сприяє підвищенню іміджу компанії

як роботодавця та допомагає зберегти існуючі та залучити нових [13]. На цій стадії для виявлення талановитих співробітників використовується оцінка працівника, яка дає змогу підтвердити або спростувати потенціал співробітника. Оцінка потенціалу талановитого співробітника передбачає виявлення як його справжнього рівня компетентності і результативності, так і його потенціалу, здатності до розвитку [14].

Кожен талановитий співробітник має власний життєвий цикл (рис. 4).

Розвиток талантів передбачає створення та реалізацію плану розвитку співробітників. Для розвитку кожного працівника розробляється індивідуальний план, у них вкладають, їх просувають по кар'єрних сходах, а після оцінюють їхню роботу [16]. Важливо відзначити, що витрати на вдосконалення НіРо-працівника перевищують витрати на звичайного працівника. Проаналізуємо особливості формування системи талант-менеджменту підприємства (табл. 3).

Процес відстеження та оцінка ефективності управління талантами базується на відстеженні єдності в стратегії управління талантами на підприємстві та контролі витрат на управління талантами.

**Висновки з проведеного дослідження.** Результати дослідження дали змогу визначити основні складники системи управління талантами: управління кар'єрним розвитком і просуванням;

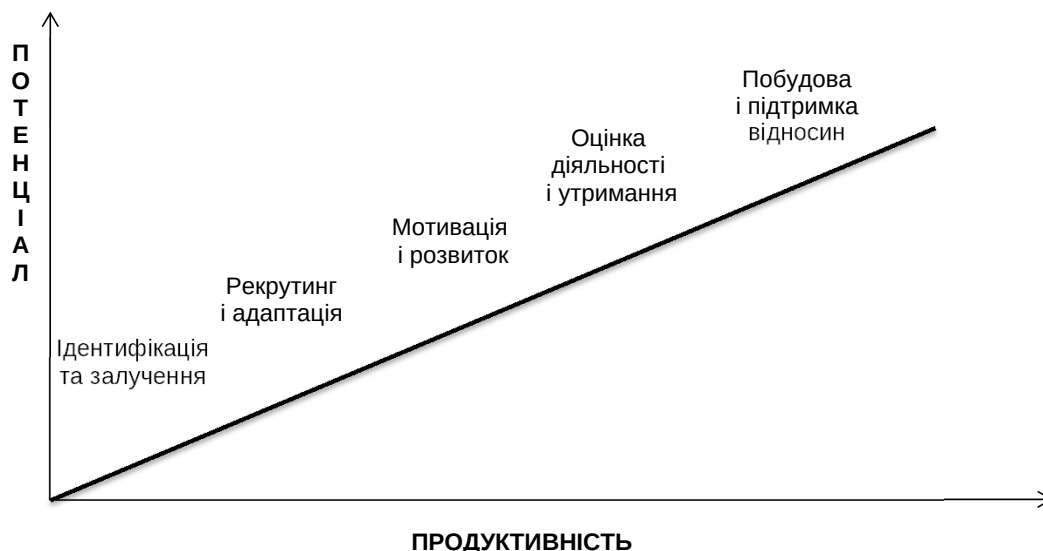


Рис. 4. Життєвий цикл талановитого працівника

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Таблиця 2

Особливості формування системи талант-менеджменту підприємства

Параметри порівняння	Рівні управління		
	Планування заміни	Планування наслідування	Талант-менеджмент
Завдання	Управління ризиками	Стратегічне кадрове забезпечення та розвиток	Всезагальне наслідування в розвитку
Об'єкт впливу	Ключові керівні позиції	HiPo	Усе підприємство
Оцінка	Професійний потенціал та діяльність	Оцінка прогресу діяльності та лідерських компетенцій	Усі здатності та результати мають значення
Результат	План заміни для ключових позицій	Розвиток та кар'єрний план для HiPo компетенцій	Повністю інтегровані у HR-процеси системи розвитку та розкриття талантів
Кар'єра	Лінійна, переважно за функціоналом	Міжфункціональна, міжрегіональна та міждивізійна ротація	Гнучка, міжфункціональна як за географією, так і у бізнесі
Періодичність	Щорічний огляд	Щорічний огляд із плануванням розвитку	Безперервно, з постійним зв'язком з іншими HR-процесами
Учасники	Керівники	Менеджери	Працівники, спеціалісти з управління персоналом, керівництво
Відношення працівників	Згода	Згода	Участь

Джерело: запропоновано автором на основі [17; 18]

організаційний менеджмент; мотивація як процес; навчання – управління знаннями та навичками. Точкою відліку для побудови системи управління талантом є зміна установки по відношенню до персоналу, тобто її орієнтація на таланти. Установка на таланти – глибока переконаність у тому, що більш талановиті працівники на всіх рівнях організації є вирішальним джерелом конкурентної переваги. Ця установка може бути реалізована за двома напрямками: у вигляді «війни за таланти» або «війни за креатив». Здатність управляти талантами може стати стратегічним пріоритетом для вдалого бізнесу, який дасть змогу швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища. Формування системи талант-менеджменту

на підприємстві не може бути ізольованим від бізнес-стратегії. Слід урахувати всі особливості її формування на кожному етапі, а також вчасно реагувати на зміни як усередині компанії, так і поза її межами. Отже, управління талановитими співробітниками – це невід'ємна складова частина підприємства, що тісно інтегрована із цілями бізнесу. Успішні практики управління талановитими співробітниками дають змогу створити довгострокову конкурентну перевагу, збільшити дохід і продаж, скоротити витрати, прискорити інноваційний процес, а менш успішні практики або їх відсутність перешкоджають досягненню цілей компанії, що має негативний вплив на результат і стає джерелом конкурентної пасивності.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Шахбазов А. Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса. URL: <http://hrm.ru/upravlenie-talantami-zapadnaja-blazh-ili-budushhee-rossijskogo-biznesa> (дата звернення: 18.09.2020).
2. Gardner H. Multiple Intelligences: The Theory in Practice, Basic UK, 2000. Books, New York, 1993. 25 p.
3. Балабанова Л.В., Сарадак О.В. Управление персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик. Санкт-Петербург, 2001. 288 с.
5. Клецова Н.В. Залучення найманих працівників з високим потенціалом у сільськогосподарські підприємства України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 427–432.
6. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Inc., 1998. 56 p.
7. Blackman D. Talent Management: Developing or Preventing Knowledge and Capability: Conference proceedings of the *Organization Learning, Knowledge and Capabilities Conference*, 28–30 April 2008, Copenhagen, Denmark. International Research Society for Public Management, 26–28 March, Brisbane, Australia.
8. Boudreau J.W., Ramstad P.M. Talentship and the New Paradigm for Buckingham M., Vosburgh R.M. The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! *Human Resource Planning*. M. Buckingham. 2001. Vol. 24. № 4. P. 17–23.
9. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2005. 261 с.
10. Douglas A. Ready. Are You a High Potential? *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential> (дата звернення: 12.03.2021).
11. Barron M. Analyzing Critical Positions for Talent Needs. *Organization Development Journal*. 2007. Vol. 25. № 4. P. 115–120.
12. Винничук Р.О., Худоба Н.В. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68–71.
13. Баскина Т. Техника успешного рекрутмента. Москва : Альпина Паблишер, 2014. 288 с.
14. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 250 с.
15. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник / пер. с англ. И. Малкова. Санкт-Петербург : Питер, 2018. 1038 с.
16. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Шаталов Д.В. Развитие таланта и модернизация образования. Тверь : СФК-офис, 2012. 327 с.
17. Вікулова А.О. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент організацій». Київ, 2019.
18. Робертсон А. Управление талантами: Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных / пер. с англ. А. Робертсон, Г. Эбби. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 176 с.

**REFERENCES:**

1. Shahbazov A. (2016) Upravlenie talantami. Zapadnaya blazh ili budushchee rossijskogo biznesa. *Biznes-obrazovanie v Rossii i za rubezhom* [Talent management. Western whim or the future of Russian business]. Available at: <http://ubo.ru/articles> (accessed 18 September 2020).
2. Gardner H. (1993) Multiple Intelligences: The Theory in Practice, Basic UK, 2000. Books, New York, 25 p.
3. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011) Upravlinnia personalom [Human Resource management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
4. Bruking E. (2001) Intellektualnyj kapital [Intellectual capital]. Saint-Petersburgh: Piter. (in Russian)
5. Klietsova N.V. (2015) Zaluchennia naimanykh pratsivnykiv z vysokym potentsialom u silskohospodarski pidpriemstva Ukrainy [Attracting employees with high potential in agricultural enterprises of Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 8, pp. 427–432.
6. Watkins D. (1998) Lightyear-An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Incorporated. Available at: <http://www.hreonline.com/pdfs/03012SoftscapeDocument.pdf> (accessed 14 March 2021).
7. Blackman D. (2008) Talent Management: Developing or Preventing Knowledge and Capability. Proceedings of the *Organization Learning, Knowledge and Capabilities* (Copenhagen, Denmark April 28–30, 2008), Denmark: International Research Society for Public Management, pp. 36–42.
8. Boudreau J.W., Ramstad P.M. (2001) Talentship and the New Paradigm Human Resource Planning, vol. 24, no. 4, pp. 17–23.
9. Majklz E., Hendfild-Dzhons H., Ekselrod E. (2005) *Vojna za talanty* [War for talent]. Moscow: Ivanov and Ferber.
10. Douglas A. Ready (2010) Are You a High Potential? *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential> (accessed 24 March 2021).
11. Barron M. (2007) Analyzing Critical Positions for Talent Needs. *Organization Development Journal*, vol. 25, no 4, pp. 115– 120.
12. Vynnychuk R., Khudoba N. (2015) Osoblyvosti upravlinnia talantamy v Ukraini v umovakh intelektualizatsii ekonomiky [Features of talent management in Ukraine in the conditions of intellectualization of economy]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky* [Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»], vol. 11 (2), pp. 68–71.
13. Baskina T. (2014) *Tekhniki uspeshnogo rekrutmenta* [Successful recruitment techniques]. Moscow: Alpina Pablisher. (in Russian)
14. Adizes I.K. (2008) *Razvitie liderov. Kak ponyat' svoy stil' upravleniya i effektivno obshchat'sya s nositeilyami inykh stiley* [Leading the Leaders: How to enrich your style of management and handle people whose style is differe]. Moscow: Alpina Pablisher. (in Russian)
15. Armstrong M. (2009) *Praktika upravleniya chelo-vecheskimi resursami* [A Handbook of human resource management practice]. Saint-Peterburg: Piter. (in Russian)

16. Kartashov S.A., Odegov Yu.G., Shatalov D.V. (2012) Razvitie talanta i modernizacziya obrazovaniya [Development of talent and modernization of education]. Tver: SFK-ofis. (in Russian)

17. Vikulova A.O. (2019) Konspekt lektsii z dystsypliny «Menedzhment orhanizatsii [Synopsis of lectures

on the subject "Management of organizations]. Kyiv. (in Ukrainian)

18. Robertson A., Ebbs, G. (2004). Upravlenie talantami. Kak izvlech vygodu iz talanta vashikh podchinykh [Talent management. How to capitalize on the talent of your subordinates]. Dnepropetrovsk: Balans-Klub.

## РОЛЬ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### THE ROLE OF SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING IN THE ENTERPRISE

У статті розглянуто такі поняття, як «соціально відповідальний маркетинг», «концепції маркетингу», «інструменти маркетингових концепцій», «соціально етичний маркетинг». Проаналізовано сучасні інструменти реалізації соціально етичного маркетингу на підприємстві. Досліджено сучасні та актуальні інструменти реалізації концепції соціально етичного маркетингу на підприємстві. Розглянуто діяльність підприємства, розроблено заходи щодо збільшення ефективності від реалізації концепції соціально відповідального маркетингу на підприємстві. Запропоновано заходи та методи щодо поліпшення застосування інструментарію концепції соціально відповідального маркетингу на підприємств, що функціонує на вітчизняному ринку товарів та послуг. Проаналізовано, що концепція соціально відповідального маркетингу відповідає умовам соціальної відповідальності підприємництва, його менеджменту й є невід'ємною частиною менеджменту підприємництва. Разом із тим підприємство повинно постійно оновлювати та поглиблювати власні ресурси застосування інструментів реалізації концепції соціально відповідального маркетингу.

**Ключові слова:** концепції маркетингу, соціально відповідальний маркетинг, інструменти концепції соціально відповідального маркетингу, соціально етичний маркетинг.

*В статье рассмотрены такие понятия, как*

«социально ответственный маркетинг», «концепции маркетинга», «инструменты маркетинговых концепций», «социально этический маркетинг». Проанализированы современные инструменты реализации социально этического маркетинга. Исследованы современные и актуальные инструменты реализации концепции социально этического маркетинга. Рассмотрена деятельность предприятия, разработаны методы по увеличению эффективности от реализации концепции социально ответственного маркетинга. Предложены меры и методы по улучшению применения инструментария концепции социально ответственного маркетинга на предприятии, функционирующего на отечественном рынке товаров и услуг. Проанализировано, что концепция социально ответственного маркетинга соответствует условиям социальной ответственности предпринимательства, его менеджмента и является неотъемлемой частью менеджмента предприятия. Вместе с тем предприятие должно постоянно обновлять и углублять собственные ресурсы применения инструментов реализации концепции социально ответственного маркетинга.

**Ключевые слова:** концепции маркетинга, социально ответственный маркетинг, инструменты концепции социально ответственного маркетинга, социально этический маркетинг.

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-15>

**Ремезь Ю.Б.**

к.е.н., старший викладач кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка ДВНЗ «Київський економічний університет імені Вадима Гетьмана»

**Remez Ulia**

SHEE «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

*The article discusses such concepts as socially responsible marketing, marketing concepts, tools of marketing concepts, social and ethical marketing. The modern tools of realization of social and ethical marketing at the enterprise are analyzed. The main tools of the concept of social-ethical and socially-responsible marketing at the modern enterprise are investigated. The directions on improvement of its activity are offered. The activity of the enterprise is considered, methods on increase of efficiency from realization of the concept of socially responsible marketing are developed. Measures and methods for improving the application of the tools of the concept of socially responsible marketing at the enterprise operating in the domestic market of goods and services are proposed. The methods and ways to increase the effectiveness of the proposed measures on the concept and tools of socially responsible marketing are studied. The analyzed areas of activity of the enterprise provide grounds to say that for modern consumers the issue of social responsibility in general is very important. In the market of modern goods and services where consumers are quite demanding, there are grounds to argue on the relevance of this issue and further active study. On the basis of the analyzed theoretical and practical material on issues of ethics and responsibility, and at the same time the issue of providing reliable information about the production of goods of the enterprise is the main component of effective business. Modern, demanding consumers need an individual approach, starting with the development of idea on the release of goods to the very process of selling goods on the market. That is why this issue is quite relevant and not fully explored. Modern operating conditions dictate more and more requirements for Ukrainian enterprises. That is why every leader is faced with the decision to implement the concept of social responsibility in the development strategy of his enterprise, because, in terms of integration into the world community, social responsibility of doing business is a necessary part and core of enterprise competitiveness. Based on the evolution of marketing concepts, the concept of socially responsible marketing deserves special attention, because it directs its efforts to combine cooperation between consumers, producers and the environment, and therefore society as a whole.*

**Key words:** marketing concepts, socially responsible marketing, tools of socially responsible marketing concepts, socially ethical marketing.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування висувають усе більше вимог до українських підприємств. Саме тому кожен керівник постає перед рішенням упровадження заходів концепції соціальної відповідальності до стратегії розвитку свого підприємства, тому що в умовах інтеграції до світової спільноти соціальна відповідальність ведення бізнесу є необхідною частиною та стрижнем конкурентоспроможності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням особливостей концепції соціально відповідального маркетингу займаються вчені багатьох країн, а саме: Ф. Котлер, К.Л. Келлер, Ж.-Ж. Ламбен, Р. Рейденбах, П. Робін. Серед вітчизняних учених особливий внесок зробили В.П. Пилипчук, І.Л. Решетнікова, А.В. Федорченко, О.О. Зеленко, І.В. Лилик та багато інших. У роботах цих авторів розглядаються різні методики та підходи до реалізації концепції соціально

відповідального маркетингу. Значимість проблематики дослідження зумовила вибір теми дослідження, її основні завдання, цілі та структуру.

Виходячи з еволюції концепцій маркетингу, саме концепція соціально відповідального маркетингу заслуговує особливої уваги, адже спрямовує свої зусилля на поєднання співпраці споживача, виробника та оточуючого середовища, а отже, суспільства у цілому.

### Виклад основного матеріалу дослідження.

Із кожним роком ситуація з виробництва чи надання товарів та послуг має циклічний характер та призводить до погіршення стану навколишнього середовища, виникає загроза забруднення, погіршується якість, зростає ціна на товари та послуги. Виробництво певної продукції та її утилізація призводять до негативних наслідків для суспільства та навколишнього середовища. Не всі підприємства притримують етику ведення бізнесу. Для більшості з них на першому місці, на жаль, є отримання прибутку за будь-якої ситуації на ринку.

Саме тому одним із ключових чинників є використання інструментарію концепції соціально відповідального маркетингу практично кожним підприємством, що функціонує в сучасних умовах, тому що споживачі звертають увагу передусім на

якість продукту, склад, екологічність та соціальну відповідальність.

Отже, розглянемо визначення особливостей концепції соціально відповідального маркетингу різними вченими, їх вплив на розвиток підприємств, методи та інструменти реалізації, а також порівняння цих визначень та досліджень різних учених щодо проблематики даної концепції.

Таким чином, *соціально відповідальний маркетинг* – це концепція управління маркетингом, яка базується на таких основних принципах: орієнтація на споживача, відповідальність перед споживачем (задоволення потреб та запитів споживача), відповідальність перед співробітниками за умови праці й існування та відповідність існуючим соціальним цілям і стандартам.

Так, Р. Рейденбах і П. Робін розробили чотири стадії становлення соціально відповідального маркетингу:

- аморальна поведінка;
- законслухняна поведінка;
- початкова етична поведінка;
- розвинена етична поведінка [8].

Отже, концепція соціально відповідального маркетингу базується на переліку гіпотез, які зображені на рис. 1.

Таблиця 1

### Узагальнення соціально орієнтованих понять маркетингу

Поняття	ПІБ автора	Сутність
Соціально відповідальний маркетинг	Ф. Котлер, М. Брун і Дж. Тілмес, Г.Г. Абрамшвілі, Дж. Залтман, В. Лазер, Е. Келлі	Застосування принципів маркетингу і його техніки для сприяння розв'язанню соціальних завдань, реалізації соціальних ідей. Система заходів для заохочення здорового способу життя і попередження дій, які завдають шкоди здоров'ю [1, с. 282; 2, с. 102].
	С. Захарова	Установлення потреб та інтересів цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішими, ніж у конкурентів, способами з одночасним збереженням і зміцненням благополуччя споживача і суспільства [5, с. 35].
	В.М. Меліховський	Першочерговими є потреби людей порівняно з потребами виробництва [5, с. 152].
Соціально етичний маркетинг	Ф. Котлер, Х. Войс та У. Якобсон, В.Е. Гордин, Е.П. Голубков, А.Н. Асаул	Завданням організації є встановлення потреб та інтересів цільових ринків і забезпечення бажаного задоволення споживачів більш ефективнішими та більш продуктивними, ніж у конкурентів, способами та збереження або зміцнення благополуччя споживача і суспільства у цілому [1, с. 283; 2, с.103; 6 с. 421].
	Р.Б. Ноздрьова, А.П. Панкрухіна	Соціально етичний маркетинг спрямований не тільки на задоволення запитів кінцевих споживачів, а й на розв'язання соціально-економічних завдань, які стоять перед суспільством, дотримання його довгострокових інтересів [2, с.104; 7, с. 89].
	К.В. Дідківська	Соціальна роль маркетингу як філософії ринку полягає у пізнанні і реалізації соціально етичних принципів і законів функціонування бізнесу [2, с. 105].
Суспільно орієнтований соціальний маркетинг	А. Тета	Доктор Антоніо Тета виходить у власному аналізі з визначення суспільного маркетингу, даного Ф. Котлером, і вводить поняття суспільно орієнтованого соціального маркетингу. А. Тета відзначає, що лише так підприємство може виявляти і розділяти інтереси суспільства [2, с. 106].
Соціально відповідальний маркетинг	Д.І. Акімов, Л. Амджадин, О.О. Зеленко	Це добровільна діяльність бізнес-структур з вирішення соціальних проблем, надання допомоги населенню, територіям, заснована, з одного боку, на прийнятті рішень, що виходять із загальногуманітарних цілей та цінностей суспільства, а з іншого – враховує об'єктивну необхідність бізнесу бути соціально відповідальним, у тому числі через активну реалізацію і актуалізацію своєї діяльності перед населенням, зміцнення перед ним своєї ділової і соціальної репутації [3, с. 222; 4, с. 119].

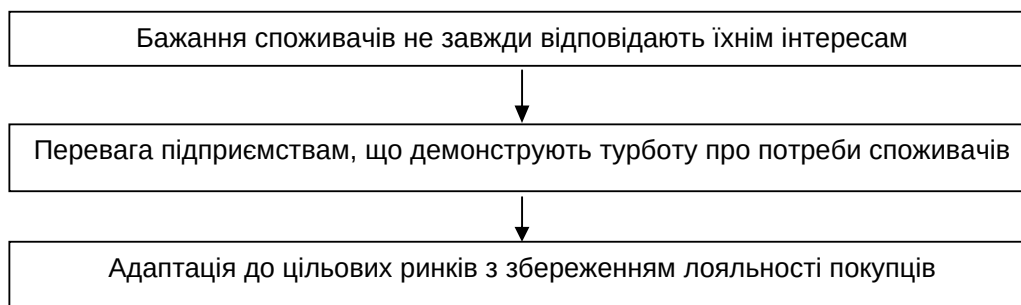


Рис. 1. Гіпотези концепції соціально відповідального маркетингу

Джерело: розроблено автором

Хибно вважати, що відповідальний маркетинг – це справа тільки великих компаній, які змушені втримувати позиції та виправдовувати надмірні прибутки. Така політика повинна бути серед принципів та цінностей компанії, бути усвідомленою та відображатися у всіх сферах діяльності [4]. ТОВ «АВІС» – соціально відповідальне підприємство, яке займається виробництвом різних продуктів харчування, які необхідні людям кожен день. Незважаючи на те що компанія виробляє багато різної продукції, кожен різновид має дуже високу якість, що в поєднанні зі стриманою вартістю приваблює покупців. Також уся продукція ТОВ «АВІС» продається у власній пластиковій тарі компанії, яка виробляється з нешкідливих матеріалів.

Проаналізувавши діяльність компанії ТОВ «АВІС» та те, як підприємство на практиці застосовує концепцію соціально відповідального маркетингу, виділено певні рекомендації для подальшої діяльності підприємства у цьому напрямі:

- відповідальні практики щодо персоналу;
- прозорі процедури прийому на роботу;

- охорона праці, навчання, соціальні пільги та гарантії;
- відсутність дискримінації і т. п.;
- охорона навколишнього середовища;
- зниження забруднень;
- використання природоохоронних, ресурсо- та енергозберігаючих технологій;
- сумлінні ділові практики;
- дотримання принципів добросовісної конкуренції;
- протидія відмиванню грошей;
- просування принципів КСВ у ділове співтовариство і т. п.;
- відповідальні практики по відношенню до споживачів;
- надання якісних товарів і послуг;
- інформування про властивості продукції та послуг та ін.;
- розвиток місцевих спільнот;
- створення робочих місць;
- підтримка місцевих постачальників і виробників;

Таблиця 2

**Аналіз реалізації концепції соціально відповідального маркетингу у ТОВ «АВІС»**

Принципи концепції соціально відповідального маркетингу	Реалізація принципів КСВМ ТОВ «АВІС»
Орієнтація на споживача	Кожен різновид продукції має дуже високу якість у поєднанні зі стриманою вартістю
Відповідальність перед споживачем	Розвиток органічного ринку України
Задоволення соціальних потреб споживача	Виробництво різних продуктів харчування, які необхідні людям кожен день
Виробництво без шкоди суспільству та екології	Застосування лише екологічно чистих і нешкідливих пакувальних матеріалів
Запозичення соціально відповідальних аспектів в іноземних компаніях	Виробництво відбувається лише відповідно до міжнародних стандартів якості
Активна участь у благодійних програмах, корпоративному волонтерстві	Матеріальна допомога ветеранам війни, учасникам бойових дій
Меценатство і спонсорство	Фінансова допомога та товарно-матеріальні цінності для навчальних закладів
Соціально значима місія виробництва	Підтримка сільськогосподарського розвитку в Україні, збільшення обробки потужностей і виготовлення продовольчих продуктів, включаючи органічні
Заохочення здорового способу життя і попередження дій, які завдають шкоди здоров'ю	На етикетках розміщується інформація про допустимі обсяги вживання продуктів

Джерело: розроблено автором

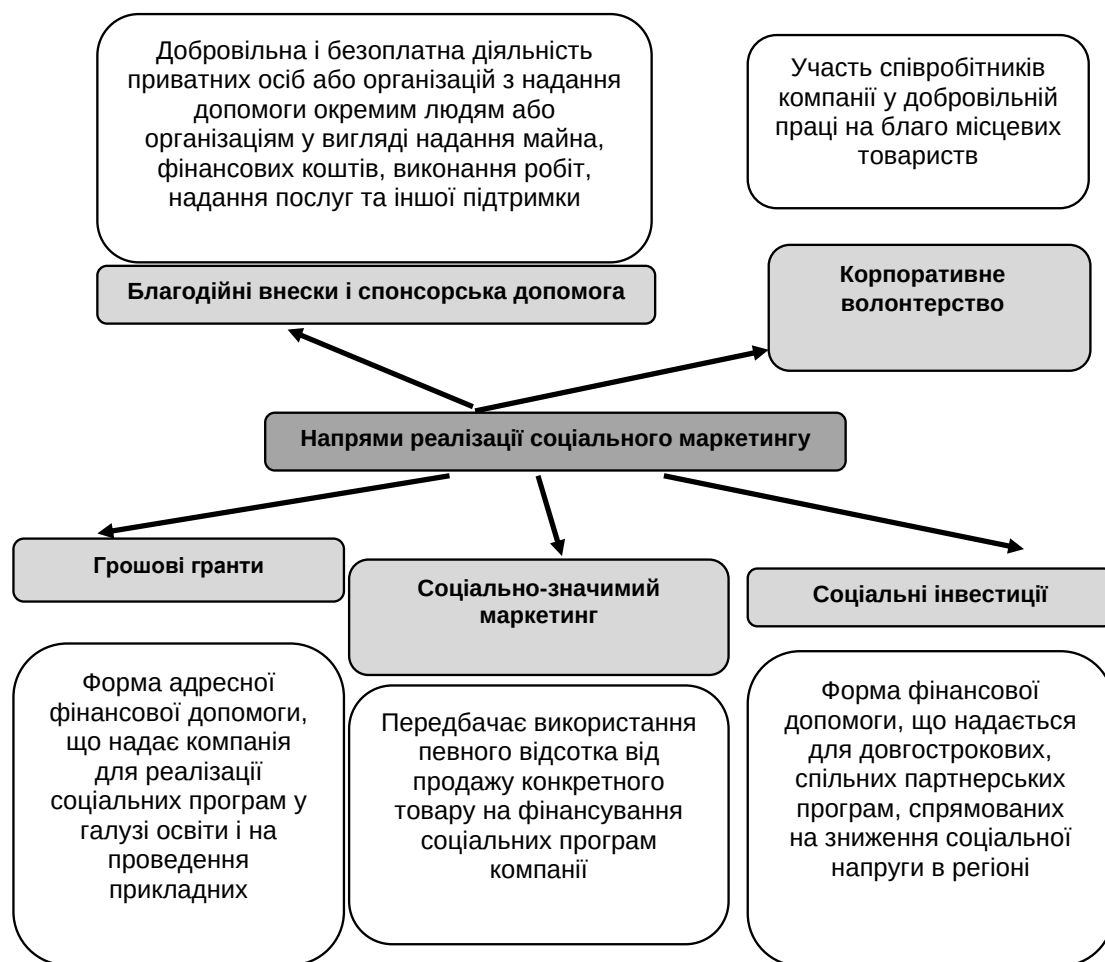


Рис. 2. Соціальний маркетинг та напрями його реалізації

Джерело: розроблено автором

- інвестиції у вирішення регіональних проблем у соціальній сфері;
- благодійність і волонтерство;
- реалізація та підтримка соціально значущих програм і проєктів;
- формування системи, стимулюючої співробітників на участь у волонтерській діяльності;
- відкритість, публічність;
- забезпечення прозорості реалізації соціальних програм;
- щорічний звіт про виконану роботу.

Завдяки корпоративній соціальній відповідальності підприємство отримує:

1. Збільшення залученості співробітників та їхньої лояльності до компанії. Зменшення плинності кадрів. Підвищення мотивації. Поліпшення результатів діяльності.
2. Формування довіри стейкхолдерів – кола зацікавлених сторін, з якими взаємодіє компанія (партнери, клієнти, влада, громадські організації тощо).
3. Зниження репутаційних ризиків і критичності сприйняття діяльності компанії, простіше подолання кризових часів.
4. Упровадження інновацій.

5. Залучення інвестицій та вихід на нові ринки.
6. Сталий розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі.

Отже, ТОВ «АВІС» – це потужне харчове підприємство, яке активно використовує концепцію соціально відповідального маркетингу. Ця компанія є однією з небагатьох на українському ринку, яка поєднує у своїй діяльності маркетингові дослідження, розроблення нових видів продукції, повний виробничий цикл, продаж готової продукції, а також просування та рекламу своїх торгових марок.

Щоб задовольнити смаки кожного жителя України найякіснішими продуктами харчування, щодня на підприємстві працюють висококваліфіковані команди професіоналів на новому сучасному обладнанні, що відповідає українським та світовим стандартам харчової промисловості. Загалом ТОВ «АВІС» створило понад 1 000 робочих місць. Тобто, крім виробництва якісної продукції, асортимент якої щорічно збільшується, підприємство працевлаштовує людей.

Стратегією підприємства є виробництво «домашніх продуктів». Це свідчить про відповідальність компанії перед споживачем, причому не

тільки лише на словах, а й на ділі, адже вся продукція ТОВ «АВІС» виготовляється з натуральної сировини, яка закупається в екологічно чистих районах, ретельно досліджується і відбирається лише найякісніша, всі рецептури продуктів розроблені з урахуванням максимальної користі для людини. Також виробляється корисна органічна продукція. Причому крім натуральних продуктів, підприємство одне з перших в Україні почало використовувати екологічно чисті і нешкідливі пакувальні

матеріали, турбуючись про своїх споживачів. Таким чином, компанія піклується ще й про довкілля і не завдає шкоди навколишньому середовищу. Також ТОВ «АВІС» веде соціальну діяльність, пов'язану з благодійністю і меценатством: матеріально допомагає ветеранам війни і учасникам бойових дій, а також надає фінансову допомогу та товарно-матеріальні цінності для навчальних закладів.

Щоб зменшити плинність кадрів та підвищити лояльність працівників, підприємство запровадило

Таблиця 3

**Зміни у ТОВ «АВІС» після впровадження соціально відповідального маркетингу**

До впровадження соціально відповідального маркетингу	Після впровадження соціально відповідального маркетингу
Звичайні пластикові тари та ПЕТ-упаковки	– Пластикові пляшки з меншим умістом самого пластику, відповідно пляшка – тонша, пробка – менша та легша – Сортувальні ящики для пластика – У майбутньому – вторинна переробка пластику
Віддаленість від суспільних проблем населення регіону та держави	– Програма для населення на право безкоштовних перевірок (за рахунок підприємства) серцево-судинної системи – Проведена благодійність на боротьбу з пандемією коронавірусу в державі – Постійна закупівля їжі та надання своїх напоїв «АВІС-аква» у зону АТО
Працевлаштування фахівців та професіоналів у певному напрямі, потрібному для підприємства	Працевлаштування вразливих груп населення, а саме: – людей з особливими потребами (з інвалідністю)

Джерело: розроблено автором

Таблиця 4

**Економічна ефективність від заходів соціально відповідального маркетингу у ТОВ «АВІС»**

Заходи соціально відповідального маркетингу на ТОВ «АВІС»	Економічна ефективність від їх застосування
Заміна пластикових пляшок для розливу соків, квасу, олії, майонезу та води на паперові пляшки, що виготовляються з таких природних матеріалів, як крохмаль, пшенична солома, цукрова тростина, лушпиння тощо.	Оскільки компанія займається виготовленням соняшникової олії, то лушпиння достатньо для виробництва певного % подібних екопляшечок. Тому тара буде й екологічно чистою, й відносно дешевою.
Заміна пластику на скляні пляшки та банки. Продукти у скляних пляшках смачніші та зберігають свою первісну цінність, довше можуть зберігатися у холодильнику та підтримувати свіжість продукту.	Скляні пляшки та банки потенційно підлягають 100-відсотковій переробці, і скло в них можна використовувати нескінченно, без жодних утрат якості та чистоти. Виробники скла вітають перероблене скло, тому що його використовують як інгредієнт для виготовлення нового скла.
Реалізація продукції для будинків пристарілих, дитячих будинків за собівартістю у м. Вінниці та області.	Кількість дітей та літніх людей у цих закладах велика, кожен із них потребує уваги та підтримки. А державне фінансування таких закладів вимагає кращого.
Співпраця з місцевою футбольною командою «НИВА».	ТОВ «АВІС» може бути партнером даної футбольної команди та здійснювати представництво власної продукції (квасу, соків) під час матчів.
Працевлаштування людей з особливими потребами.	Ці люди можуть виконувати як високорозумову роботу, так і механічну. Такі працівники характеризуються високою працездатністю, чесністю, відданістю.
Надання робочих місць випускникам дитячих будинків та інтернатів, попередньо навчивши їх базовим навикам певної професії.	У результаті впровадження даної програми компанія отримає таку конкурентну перевагу, як позиціонування себе як соціально відповідального роботодавця.
Відкриття магазину із власною продукцією (із 30%-ми знижками для власного персоналу).	Популяризація продукції компанії серед власного персоналу. Підвищення лояльності працівників до компанії, що в результаті призводить до зменшення плинності кадрів.
Корпоративне страхування та забезпечення працівників періодичним медоглядом.	По-перше, безкоштовний медогляд та страхування є ще одним ключем лояльності персоналу. По-друге, компанія набгато більше втратить, якщо не турбуватиметься про фізичний стан працівників і у разі їх звільнення понесе великі витрати.

Джерело: розроблено автором

корпоративне страхування та періодичні медогляди, адже на підприємствах, особливо виробничого призначення, як правило, персонал страждає від професійних хвороб, пов'язаних із пилом, опоро-руховою системою, зором, слухом тощо. Тому безкоштовний медогляд та страхування є беззаперечним ключем лояльності персоналу. Детально це прописано у табл. 3.

Визначення ефективності функціонування системи складається з оцінок аспектів маркетингової діяльності:

- вирішення маркетингових проблем на ринку і в ТОВ «АВІС»;
- реалізація технології маркетингу;
- виконання функцій маркетингу;
- функціонування організаційного механізму системи.

Саме якість і ефективність маркетингових рішень визначають те, як виконуються функції маркетингу або, іншими словами, ефективність функціонування ТОВ «АВІС» у цілому. Детально це наведено в табл. 4.

Таким чином, підприємство, що діє за законами соціально відповідального маркетингу, повинне відмовитися від своїх егоїстичних цілей, якщо вони суперечать інтересам суспільства. Найбільш повне вираження цієї позиції полягає у тому, що підприємство не лише пасивно відмовляється від своєї вигоди на користь суспільства, а й активно, витрачаючи солідні ресурси, виступає за яку-небудь соціально значущу ідею.

Упровадження ТОВ «АВІС» принципів соціально відповідального маркетингу:

- підвищує конкурентоспроможність компанії;
- укріплює нематеріальні активи (бренд, мотивацію працівників, їх лояльність);
- знижує ризики під час продажу бізнесу;
- дає змогу вийти на зовнішні ринки.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Виконання соціально відповідального маркетингу, ТОВ «АВІС» у своїй маркетинговій діяльності вирішує три основні завдання:

- ураховує суспільні інтереси;
- задовольняє покупців;
- збільшує свій прибуток.

Отже, як видно з вищезазначеного, концепція соціально відповідального маркетингу відповідає умовам соціальної відповідальності підприємництва, його менеджменту й є невід'ємною частиною менеджменту підприємництва. Разом із тим підприємство повинно постійно оновлювати та поглиблювати власні ресурси застосування інструментів реалізації концепції соціально відповідального маркетингу.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Відповідальний маркетинг: Гайд для компанії. Київ : Адеф Україна, 2012. 40 с.
2. Глобальний скандал с Volkswagen: причины и последствия. URL: <http://www.segodnya.ua/economics/avto/globalnyy-skandal-s-volkswagen-prichinyi-posledstviya-651877.html> (дата звернення: 18.09.2020).
3. Орлов П.А. Социально-ответственный маркетинг: современные проблемы теории и практики. *Бизнес Информ*. 2010. № 9. С. 175–185.
4. Сексизм у рекламі: його подолання через саморегулювання з боку організацій рекламної індустрії. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/07672> (дата звернення: 11.12.2020).
5. Армстронг Г., Котлер Ф. Загальний курс / пер. з англ. ; 5-е вид. Москва : Вільямс, 2001. 608 с.
6. Зеленко О. Доцільність впровадження соціальної відповідальності бізнесу Тернопіль : Економічна думка, 2008. С. 235–237.
7. Єранкін О. Формування нової парадигми маркетингу в умовах глобалізації. *Маркетинг в Україні*. 2008. № 4. С. 43–51.
8. Коваленко Р.В. Меценатство в Україні / за ред. Р.В. Коваленка. Харків, 2003. 235 с.

#### **REFERENCES:**

1. Vidpovidalni marketynh: Haid dlia kompanii. (2012) [Responsible Marketing: Hyde for Companies]. Kyiv: Vydavnychiy dim Adef Ukraina. (in Ukrainian)
2. Hlobalnsi skandal s Volkswagen: prychny y posledstviya (2019) [Global scandal with Volkswagen: causes and postmarked]. Available at: <http://www.segodnya.ua/economics/avto/globalnyy-skandal-s-volkswagen-prichiny-i-posledstviya-651877.html> (accessed 18 September 2021).
3. Orlov P.A. (2010) Sotsyalno-otvetstvennii marketynh: sovremennii problemi teoryi y praktyky [Social-responsibility marketing: Moving problems Theory and practice]. *Biznes Inform*, no. 9, pp. 175–185.
4. Seksyzm v reklami: yoho podolannia cherez samorehuliuвання z boku orhanizatsii reklamnoi industrii (2020) [Sexism in advertising: its overcoming due to self-regulation by advertising industry organizations]. Available at: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/07672> (accessed 11 December 2020).
5. Armstronh H., Kotler F. (2001) Zahalnyi kurs [General rate]. Moscow: Vydavnychiy dim Viliams. (in Ukrainian)
6. Zelenko O. (2008) Dotsilnist vprovadzhennia sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [The expediency of introducing social responsibility of business]. Ternopil: Ekonomichna dumka, pp. 235–237. (in Ukrainian)
7. Yerankin O. (2008) Formuvannia novoi paradyhmy marketynhu v umovakh hlobalizatsii [Formation of a new marketing paradigm in globalization]. *Marketynh v Ukraini*, no. 4, pp. 43–51.
8. Kovalenko R.V. (2003) Metsenatstvo v Ukraini [Patronage in Ukraine]. Kharkiv. (in Ukrainian)

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА FORMATION OF THE ENTERPRISE COMPETITIVE POTENTIAL

У статті представлено результати дослідження щодо сутності поняття «конкурентний потенціал підприємства» та визначення його структурних складників. Доведено, що створення та підтримка конкурентного потенціалу підприємства напряму залежать від його системи управління, що зумовлює доцільність розгляду потенціалу підприємства як сукупності потенціалу суб'єкта управління та виробничого потенціалу (потенціалу об'єкта управління). Запропоновано формувати конкурентний потенціал підприємства на основі оцінювання стратегічної прогалини. Розроблено схему процесу формування конкурентного потенціалу підприємства, перевагами якої є досягнення узгодженості процесів нарощування потенціалу, створення конкурентних переваг та здійснення стратегії підприємства. Запропонований підхід спрямовано на розв'язання суперечностей, які постають у процесі управління конкурентним потенціалом підприємства, що надає можливість якісно і своєчасно здійснити стратегію, спрямовану на розвиток підприємства.

**Ключові слова:** потенціал, структура потенціалу підприємства, конкурентний потенціал підприємства, суб'єкт та об'єкт управління, процес формування конкурентного потенціалу підприємства.

В статті представлені результати дослідження сутності поняття «конкурентний потенціал підприємства» і определения его структурных составляющих. Доказано, что создание и поддержка конкурентного потенциала предприятия напрямую зависят от его системы управления, что обуславливает целесообразность рассмотрения потенциала предприятия как совокупности потенциала субъекта управления и производственного потенциала (потенциала объекта управления). Предложено формировать конкурентный потенциал предприятия на основе оценки стратегического пробела. Разработана схема процесса формирования конкурентного потенциала предприятия, преимуществами которой является достижение согласованности процессов наращивания потенциала, создание конкурентных преимуществ и осуществление стратегии предприятия. Предложенный подход направлен на разрешение противоречий, возникающих в процессе управления конкурентным потенциалом предприятия, что позволяет качественно и своевременно осуществить стратегию, направленную на развитие предприятия.

**Ключевые слова:** потенциал, структура потенциала предприятия, конкурентный потенциал предприятия, субъект и объект управления, процесс формирования конкурентного потенциала предприятия.

УДК 658:005.332.4

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-16>

**Селезньова Г.О.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Seleznova Halyna**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

*The article presents the results of the research on the essence of the enterprise "competitive potential" concept and the definition of its structural components. It's been proved that the creation and maintenance of the competitive potential of the enterprise directly depends on its management system, which makes it necessary to consider the potential of the enterprise as a set of the management subject potential and production potential (potential of the management object). Choosing the growth trajectory of the enterprise is impossible without assessing the development adequacy of the components of its potential, for which different methods and indicators can be used. In addition, the build-up process should take into account the chosen strategy, the implementation of which is based on the availability of a sufficient level of certain components of the potential. This necessitates the coordination of potential building processes, creating competitive advantages and implementing the company's strategy. It's been proposed to form the competitive potential of the enterprise based on the assessment of the strategic gap. The contradictions of the process of managing the competitive potential of the enterprise have been determined and the influence of personnel resistance to changes in the process of transformations has been considered. There has been developed a scheme of the process of forming of the enterprise competitive potential which foresees the following blocks: development of the enterprise strategy, creating the program of measures for reduction possible resistance, identification of measures on transformation of production potential and increasing administrative potential, assessment of activities priority and sequence formation of the organization competitive potential, development and implementation of the comprehensive program for the formation of the organization competitive potential. The advantage of the proposed scheme is the achieved consistency of potential building processes, creation of competitive advantages and implementation of enterprise strategy. The proposed approach is aimed to resolve the contradictions that arise in the process of managing the competitive potential of the enterprise, which provides an opportunity to qualitatively and timely implement a strategy aimed at enterprise development.*

**Key words:** potential, enterprise potential structure, organization competitive potential, management subject and object, process of management of organization competitive potential.

**Постановка проблеми.** Розвиток економіки на даному етапі супроводжується гострою та динамічною конкурентною боротьбою. У цих умовах особливого значення набувають використання і нарощування потенціалу підприємств, достатній рівень якого має забезпечувати не тільки ефективне функціонування в поточному періоді, а й розвиток підприємства у стратегічній перспективі. Щоб вижити у цій боротьбі, кожне підприємство має підвищувати рівень не лише конкурентоспроможності своєї продукції, а й підприємства та його потенціалу в цілому, звертаючи увагу на постійність та планомірність цих процесів. Підвищення

конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися не хаотично, а в певній спрямованості відповідно до вибраних стратегії розвитку та конкурентної стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поліпшення ситуації із сучасною економікою України напряму залежить від конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та рівня їхнього конкурентного потенціалу, що зумовлює велику кількість публікацій із питань формування потенціалу підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та управління цими процесами. Різноманітні питання щодо формування

необхідного рівня потенціалу для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства досліджувалися різними авторами, серед яких: М.В. Афанасьєва, А.Е. Воронкова, В.А. Гросул, Н.В. Касьянова, І.М. Кирчата, Н.С. Краснокутська, Л.В. Нагірна, О.І. Олексюк, І.П. Отенко, І.М. Рєпіна, О.С. Федонін, А.В. Янчев та ін. Разом із тим залишаються недостатньо висвітленими проблеми визначення структури потенціалу, необхідного для забезпечення достатнього рівня конкурентних переваг, а також етапи його формування.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є виявлення особливостей формування конкурентного потенціалу підприємства як основи забезпечення конкурентних переваг, необхідних для існування та розвитку організацій у сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У науковій літературі немає єдиного підходу до визначення поняття та структури конкурентного потенціалу підприємства. У своїх дослідженнях більшість учених доходять висновку, що конкурентний (конкурентоспроможний) потенціал являє собою сукупність ресурсів і можливостей, що дають переваги над іншими підприємствами. При цьому зазвичай робиться акцент на таких його властивостях, як комплексність та відносність. Як складники конкурентоспроможного потенціалу авторами розглядаються насамперед чинники внутрішнього середовища підприємства [1; 2, с. 13; 3, с. 6; 4; 5 та ін.]. Так, автори статті [5] виділяють велику кількість чинників внутрішнього середовища, що впливають на формування конкурентного потенціалу підприємства. Але з метою систематизації їхнього впливу та можливості відстеження процесів нарощування, на думку автора дослідження, доцільно класифікувати внутрішні чинники з погляду суб'єкта та об'єкта управління. Тобто такі, що здійснюють управління, та такі, якими управляють.

Науковці виділяють різні підходи до розгляду структури потенціалу підприємства та виділення її структурних частин (елементів). Сучасні складні умови хазяйнування об'єктивно зумовлюють необхідність дослідження можливостей суб'єкта і об'єкта управління як відносно самостійних підсистем потенціалу підприємства. Тільки на цій основі можна забезпечити їх збалансованість і реалізувати вимоги основного закону управління в частині пропорційності і співвідносності розвитку керуючої і керованої систем. Отже, у даному дослідженні потенціал підприємства розглядається як сукупність потенціалів керуючої системи (суб'єкта управління) та керованої системи управління (об'єкта управління). Забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить, перш за все, від системи управління, тобто суб'єкта управління, який відповідає не тільки за

нарощування потенціалу виробничої системи, а й за формування необхідного потенціалу самої управлінської системи.

Таким чином, потенціал підприємства включає потенціал виробничої підсистеми та можливості управлінської системи. Тому і формування конкурентного потенціалу має базуватися на побудові конкурентних переваг організації шляхом нарощування потенціалу як виробничих, так і управлінських ресурсів.

Вибір стратегії підприємства є неможливим без оцінювання достатності розвитку складників його потенціалу. При цьому складність проблеми полягає у тому, що за кожним елементом потенціалу повинні бути визначені параметри ресурсів, які можуть забезпечити досягнення цілей підприємства. Дослідження всіх виробничих ресурсів із позицій забезпечення впровадження стратегії підприємства дасть змогу виявити ті з них, які потрібно нарощувати першочергово. Ступінь трансформації ресурсів різна для різних стратегічних альтернатив, які, своєю чергою, передбачають конкурентні переваги різного типу. Наприклад, стратегія інтенсивного зростання може бути реалізована шляхом глибокого проникнення на існуючий ринок, розвитку товару або розвитку ринку.

Суть стратегії проникнення полягає у збереженні постійного кола споживачів і реалізації ним наявного асортименту товарів у більшому обсязі, стратегії розвитку ринків – у залученні нових ринків до продукції, що випускається, стратегії розвитку товару – у модифікації існуючих або створенні нових, але схожих товарів, які можуть бути реалізовані нинішнім покупцем за попередньо визначеними каналами розподілу. Мета даних стратегій – зростання обсягу продажів підприємства. Необхідний різний стан виробничих ресурсів підприємства і, відповідно, ступінь їх трансформації буде неоднаковим. Так, для реалізації стратегії глибокого проникнення на ринок шляхом збільшення обсягу товарів, що випускаються, необхідно більш повне завантаження площ і обладнання, збільшення виробничих запасів, нарощування потенціалу інструментального, транспортного та енергетичного господарства.

Розвиток ринків збуту вимагає певного оновлення верстатного парку, щоб якість товарів, пропонувані для реалізації на нових ринках, була високою та забезпечувала їхню конкурентоспроможність, формування достатнього потенціалу ремонтної служби для здійснення післяпродажного і сервісного обслуговування, а також транспортного господарства для реалізації доставки продукції. Освоєння нових або модифікованих товарів передбачає наявність виробничих ресурсів у такому стані, що забезпечить їх випуск у необхідній кількості і на високому рівні якості.

Особливо це стосується обладнання, енергетичних і виробничих запасів, технології виготовлення.

Отже, процес трансформації потенціалу має бути цілеспрямованим та базуватися на визначенні того рівня потенціалу, що вже існує на підприємстві.

Результативність функціонування підприємства як у сьогоднішній, так і в майбутньому безпосередньо залежить від вищого керівництва. Керівників підприємства можна охарактеризувати з погляду кваліфікаційних і особистісних якостей. До кваліфікаційних якостей відносяться: відповідність освіти займаній посаді, рівень кваліфікації, творчий потенціал, інтелект, готовність до новаторства, здатність до акумуляції інформації та аналітичної обробки, знання підприємства і його оточення, характер мислення, готовність до ризику, наявність організаторських здібностей. До особистісних якостей можна віднести чесність, ініціативність, гнучкість, упевненість у собі, стійкість поглядів, співчутливість, обов'язковість, уміння вирішувати проблеми та ін.

Доцільно глибше вивчати це питання, щоб визначити ступінь кваліфікаційної готовності працівників апарату управління підприємством у складних сучасних умовах. Окрім того, до цього переліку можна додати вміння бачити і створювати можливості розвитку організації, а також перетворення проблем у можливості. Наприклад, фізичний знос устаткування несе небезпеку виходу його з ладу. Оновлення верстатного парку дасть змогу підвищити якість продукції, що виготовляється, освоїти нові технології, розширити асортимент товарів. Слід також враховувати, що невикористані можливості можуть перетворитися на загрозу (якщо ними скористаються конкуренти).

Достатній рівень розвитку потенціалу керуючої системи передбачає такий якісний її стан, який забезпечить швидку адаптацію підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, сприйнятливості до нововведень, низький рівень опірності перетворенням, максимальне використання інтелектуальних можливостей і творчих здібностей кадрового складу, техніки і технології управління, постійне впровадження заходів щодо самовдосконалення керуючої системи.

На думку автора, для формування конкурентного потенціалу підприємства доцільно використовувати підхід, за яким оцінюється стратегічна прогалина (стратегічний розрив), тобто відстань між тими можливостями, що зумовлені наявними тенденціями функціонування підприємства, та бажаними орієнтирами, цілями, досягнення яких необхідне з погляду перспективного розвитку [6].

У цьому дослідженні пропонується використовувати даний підхід для забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможного потенціалу підприємства шляхом оцінки розриву між необхідними

і фактичними параметрами його складників. Методика здійснення даного процесу включає низку етапів:

- оцінювання фактичного потенціалу підприємства;
- вибір стратегії розвитку;
- моделювання необхідних конкурентних переваг підприємства та параметрів потенціалу, які їх забезпечують;
- оцінювання стратегічного розриву, розроблення варіантів його скорочення;
- визначення напрямів перетворення об'єкта і суб'єкта управління;
- розроблення механізму формування конкурентоспроможного потенціалу;
- перетворення об'єкта і суб'єкта управління.

Першочерговим є оцінювання фактичного стану потенціалу підприємства за всіма видами ресурсів, а також внутрішніх можливостей і небезпек з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища. Ґрунтуючись на цих даних і цілях підприємства, вибирається стратегія розвитку. Потім моделюється стан виробничих ресурсів і елементів керуючої системи підприємства, який є необхідним для реалізації стратегії. Параметри, що моделюються, і фактичні параметри ресурсів порівнюються між собою, й оцінюється стратегічний розрив, що утворився. Для його скорочення і створення конкурентоспроможного потенціалу підприємства розробляються варіанти програм розвитку виробничої й управлінської систем.

Для визначення фактичного виробничого потенціалу можна використовувати низку показників, що характеризують стан його ресурсів.

Наприклад, організаційно-технічні ресурси підприємства переважно включають: наявність виробничих потужностей; фізичний і моральний стан обладнання; інструментальне, ремонтне, транспортно-складське і енергетичне господарства; наявність сировини, матеріалів і комплектуючих виробів. Для їх оцінки можна відповідно використовувати: коефіцієнт використання виробничої потужності; приріст обсягу продукції за рахунок поліпшення використання виробничих площ; показники екстенсивного та інтенсивного завантаження обладнання; коефіцієнт придатності устаткування; питому вагу морально застарілого обладнання; віковий склад обладнання і т. д.

Технологічні ресурси можна охарактеризувати за допомогою дослідження технології виготовлення й якості продукції, що випускається. Для цього доцільно використовувати такі показники, як: питома вага прогресивних технологічних процесів; середній вік технологічних процесів; питома вага нових видів продукції; частка випуску продукції різних категорій якості в загальному обсязі реалізованої продукції; економічна ефективність від підвищення якості виробів та ін.

Для здійснення вибору стратегії підприємства і формування необхідного для її реалізації виробничого потенціалу потрібен відповідний рівень розвитку керуючої системи, здатний забезпечити не тільки лише дані процеси, а й нарощування потенціалу самої системи управління.

Стан елементів системи управління доцільно оцінювати експертним методом за допомогою системи балів.

У процесі розроблення механізму формування конкурентоспроможного потенціалу слід дотримуватися вимог закону співвідносності керуючої і керованої систем, який зумовлює необхідність адекватності суб'єкта управління об'єкту управління. Відповідно до цього закону, зміни керуючої системи впливають на розвиток керованої, і навпаки. Тому процес формування конкурентного потенціалу повинен передбачати координацію та ув'язку: заходів щодо перетворення об'єкта управління (між кожним із видів виробничих ресурсів), заходів щодо трансформації суб'єкта управління (між складовими його елементами), а також у цілому між виробничим потенціалом і управлінським. Таке узгодження дасть змогу забезпечити пропорційність і співвідносність розвитку виробничої і керуючої систем.

Проведені теоретичні узагальнення та аналіз готовності вітчизняних підприємств до розроблення й упровадження стратегії розвитку дали змогу встановити, що достатньо часто на підприємствах немає узгодженості у проведенні перетворень керуючої і керованої систем, що зумовлює наявність протиріч між:

- трансформацією об'єкта управління і відносною стабільністю суб'єкта управління;
- вибраною стратегією та рівнем потенціалу, що існує на підприємстві;
- спрямованістю стратегічного розвитку та планами поточної діяльності;
- перетвореннями, зумовленими впровадженням стратегії, та інтересами окремих працівників і/або їх груп.

Вирішення їх шляхом узгодження процесів розвитку потенціалу підприємства і реалізації стратегії, а також упровадження системи заходів щодо зниження можливого опору дасть змогу якісно і в заплановані терміни досягти поставлених стратегічних цілей. Цим зумовлена об'єктивна необхідність теоретичного та методичного розроблення, а також практичної реалізації концепції формування конкурентного потенціалу. Суть її полягає у відмові від локальних змін керованої і керуючої систем та переході до комплексного їх перетворення на основі виявлених напрямів їх трансформації залежно від загальної стратегії розвитку підприємства.

Слід зазначити, що здійснення будь-яких заходів, пов'язаних із нарощуванням потенціалу підприємства та утриманням його у конкурен-

тоспроможному стані, потребує певних перетворень ресурсного, функціонального, інноваційного та інших потенціалів, що часто торкається інтересів персоналу, як окремих працівників, так і їх груп. Опір – це свідомі дії людини (іноді бездіяльність), спрямовані на затягування прийняття і реалізації тих чи інших рішень в організації. Опір змінам в організації виникає завжди. І реструктуризація, і впровадження нової продукції, і переїзд до нового приміщення – будь-які зміни викликають опір, однак сила опору буває різною. Чим глибші і радикальніші зміни відбуваються на підприємстві, тим вище ймовірність опору їм. Ураховуючи це, у процесі формування конкурентного потенціалу підприємства, який передбачає постійне впровадження різних заходів задля забезпечення його нарощування та необхідного для подальшого розвитку підприємства рівня, необхідно враховувати можливий опір із боку колективу та розробляти певні програми з метою його зниження.

Зміст і послідовність робіт щодо практичного здійснення процесу забезпечення своєчасного нарощування потенціалу підприємства для формування конкурентних переваг та реалізації стратегії розвитку можна представити у вигляді декількох блоків.

I. Розроблення стратегії розвитку або стратегічного набору, визначення етапів його реалізації. Спрямовані на визначення стратегічних цілей, існуючих переваг та тих конкурентних переваг, які необхідні для їх досягнення.

II. Створення програми заходів щодо зниження можливого опору. Нарощування потенціалу підприємства неможливо без певних змін, які по-різному сприймаються персоналом. Це зумовлює необхідність створення на підприємстві атмосфери підтримки змін, розуміння необхідності їх проведення, врахування інтересів окремих працівників і/або їх груп.

III. Визначення заходів щодо трансформації виробничого потенціалу. Передбачає розроблення конкретних заходів щодо перетворення складників виробничого потенціалу для кожного рішення щодо перспективного розвитку відповідно до етапів його реалізації, а також узгодження їх за термінами виконання та джерелами забезпечення.

IV. Розроблення напрямів нарощування управлінського потенціалу. Забезпечує розроблення низки заходів щодо зміни елементів системи управління для всіх стратегічних рішень, а також їх координацію за етапами реалізації, строками, джерелами, виконавцями.

V. Оцінка пріоритетності заходів і послідовності їх виконання. Спрямована на вивчення потреби першочергових перетворень складників виробничого та управлінського потенціалів. Програма заходів щодо їх трансформації повинна передбачати забезпечення «нового» потенціалу до

початку реалізації відповідних етапів управлінських рішень. При цьому необхідно враховувати обмеженість ресурсів, а також взаємозалежність окремих складників потенціалу підприємства.

VI. Розроблення комплексної програми з формування конкурентного потенціалу організації, її впровадження. Передбачає врахування всіх продуктово-товарних, функціональних і ресурсних стратегій, що входять у стратегічний набір підприємства, забезпечує формування певних конкурентних переваг із зазначенням термінів і виконавців.

VII. Створення системи контролю над забезпеченням конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

Система контролю повинна забезпечувати відстеження змін у зовнішньому середовищі, контроль над ходом нарощування потенціалу підприємства та формування конкурентних переваг, пропорційністю розвитку об'єкта і суб'єкта управління та відповідності їх рівня етапам виконання стратегічних рішень, а також за етапами реалізації загальної стратегії розвитку. За результатами контролю, спрямованого на оцінку досягнення певних конкурентних переваг та поставлених цілей, може проводитися коригування прийнятих рішень і процесу їх виконання.

Взаємодію складників процесу управління конкурентним потенціалом показано на рис. 1.

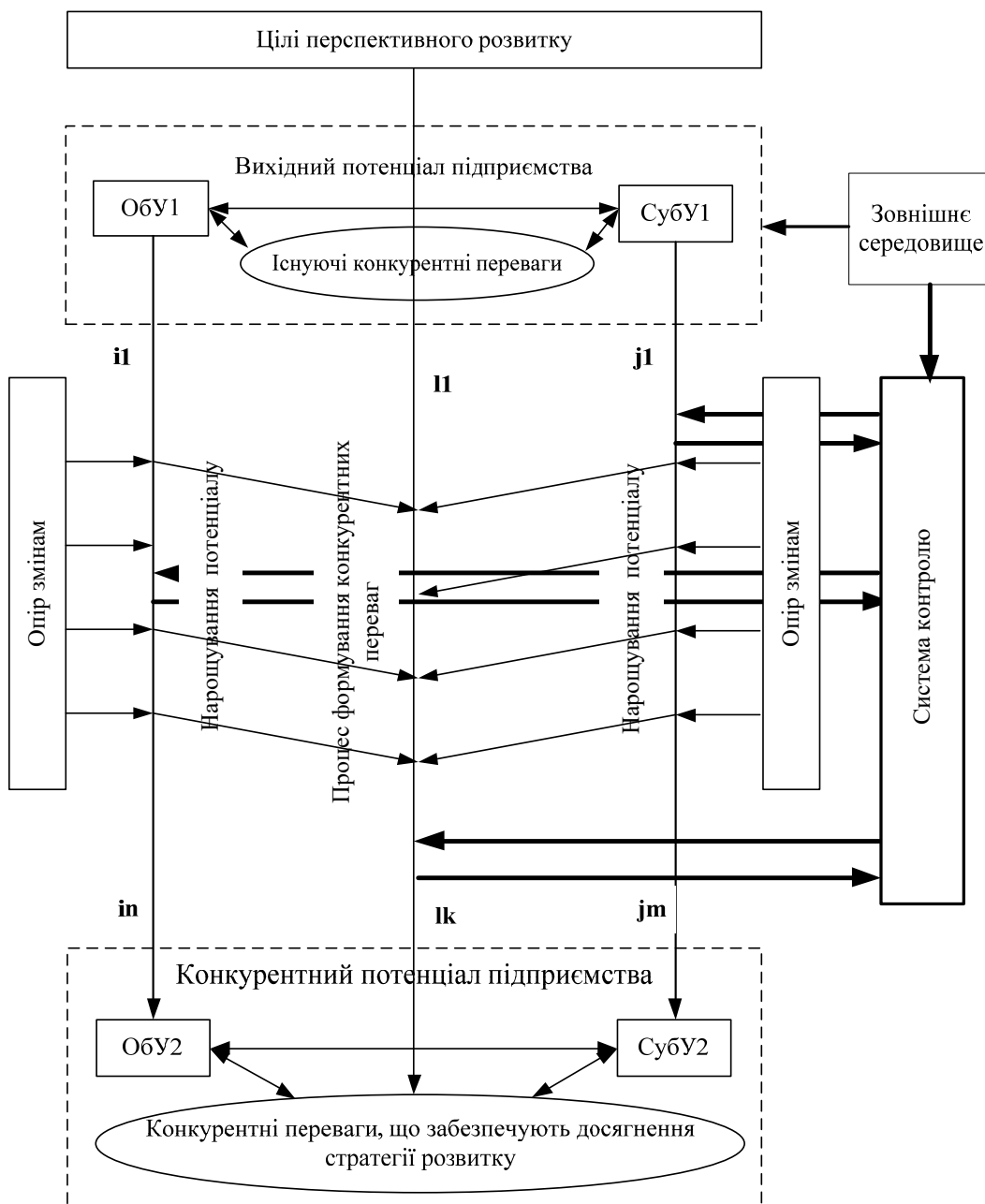


Рис. 1. Схема процесу управління конкурентним потенціалом підприємства

Джерело: розроблено автором

Ґрунтуючись на перспективних (стратегічних) цілях підприємства й урахуваючи вихідні виробничий (ОБУ1) і управлінський (СубУ1) потенціали, а також вплив чинників зовнішнього середовища, який опосередковується через суб'єкт управління, визначаються конкурентні переваги, які дадуть змогу забезпечити стратегію розвитку (СР), тобто здійснюється процес формування конкурентних переваг. Необхідний конкурентний потенціал об'єкта (ОБУ2) і суб'єкта (СубУ2) управління забезпечується у ході проведення низки заходів ( $i_{1..n}, j_{1..m}$ ) відповідно до етапів формування конкурентних переваг ( $i_{1..k}$ ), забезпечуючи її своєчасну реалізацію. Система контролю здійснює постійний моніторинг процесу управління конкурентним потенціалом і в разі потреби вносить корективи.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведені дослідження дають змогу зробити такі висновки:

- формування конкурентного потенціалу повинно носити комплексний характер: заходи мають охоплювати всі виробничі ресурси й елементи системи управління в усіх напрямках діяльності відповідно до вибраної стратегії розвитку підприємства;

- розвиток виробничого й управлінського потенціалів має здійснюватися у напрямку забезпечення конкурентних переваг, які дадуть змогу підприємству реалізувати вибрану стратегію розвитку та досягти перспективних цілей;

- розроблення напрямів нарощування потенціалу підприємства для забезпечення реалізації стратегій полягає у виявленні й оцінюванні стратегічного розриву шляхом зіставлення фактичного стану його складників та стану, що моделюється.

Отже, формування конкурентного потенціалу підприємства має ґрунтуватися на взаємопов'язаному розвитку виробничого й управлінського потенціалів і забезпеченні їх достатнього рівня для здійснення стратегічних рішень. Перевагою реалізації запропонованої концепції є досягнення узгодженості процесів нарощування конкурентного потенціалу та здійснення стратегії підприємства. Комплексний підхід до трансформації об'єкта і суб'єкта управління дає можливість забезпечити пропорційність їх нарощування, а врахування інтересів персоналу – попередити чи зменшити можливий опір.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Нагірна Л.В. Конкурентний потенціал підприємства – основа забезпечення його конкурентних пере-

ваг. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2010. Вип. 262. С. 444–448.

2. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури. 2005. 352 с.

3. Кирчата І.М., Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія. Харків : ХНАДУ, 2009. 160 с.

4. Афанасьева М.В., Гросул В.А., Янчев А.В. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі : монографія. Харків : ХДУХТ. 2016. 244 с.

5. Стахова М.В., Малик О.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 468–473. URL: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017/24-vipusk-16-kviten-2017-r/2962-stakhova-m-v-malik-o-v-konkurentnij-potentsial-yak-osnova-formuvannya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva> (дата звернення: 19.03.2021).

6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

#### REFERENCES:

1. Nahirna L.V. (2010) Konkurentnyi potentsial pidpriemstva – osnova zabezpechennia yoho konkurentnykh perevah [The competitive potential of the enterprise is the basis for ensuring its competitive advantages]. *Zb. nauk. pr. Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, vol. 262, pp. 444–448.

2. Krasnokutska N.S. (2005) Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka [Enterprise potential: formation and assessment]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)

3. Kyrchatal M., Poiasnyk H.V. (2009) Upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v hlobalnomu seredovyshchi [Managing the enterprise competitiveness in a global environment]. Kharkiv: KhNADU. (in Ukrainian)

4. Afanasieva M.V., Hrosul, V.A., Yanchev A.V. (2016) Upravlinnia konkurentnym potentsialom pidpriemstv rozdribnoi torhivli [Management of competitive potential of retail trade enterprises]. Kharkiv: KhDUKHT. (in Ukrainian)

5. Stakhova M.V., Malyk O.V. (2017) Konkurentnyi potentsial yak osnova formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Competitive potential as a basis for the enterprise competitiveness formation]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 16, pp. 468–473. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017/24-vipusk-16-kviten-2017-r/2962-stakhova-m-v-malik-o-v-konkurentnij-potentsial-yak-osnova-formuvannya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva> (accessed 19 March 2021).

6. Shershnova Z.Ie. (2004) Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

## УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### MANAGEMENT OF EFFICIENCY OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES

УДК 65.011.4:334.012.63/64

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-17>

**Турчіна С.Г.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Сумський національний  
аграрний університет

**Дашутіна Л.О.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Сумський національний  
аграрний університет

**Turchina Svetlana**

Sumy National Agrarian University

**Dashutina Liudmyla**

Sumy National Agrarian University

Статтю присвячено проблемам управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. Доведено, що малий бізнес є одним із провідних секторів країн із ринковою економікою, оскільки вирішує важливі проблеми як економічного, так і соціального характеру. Проведені дослідження за матеріалами ТОВ «ВВМ Трейдінг» (м. Суми) дали можливість виявити основні проблеми діяльності підприємства, що притаманні переважній більшості малих підприємств, серед них – низька здатність системи управління підприємством забезпечувати реалізацію основних функцій аналізу, прогнозування, планування. Установлено, що в ТОВ «ВВМ Трейдінг», як і в більшості малих підприємств, керівник одноосібно поєднує основні функції з управління ефективністю господарської діяльності підприємства. На прикладі конкретного підприємства напроцьовано низку заходів з управління ефективністю, які можуть бути використані іншими суб'єктами малого бізнесу.

**Ключові слова:** ефективність, управління, підприємство, управління ефективністю, концепції управління, малий бізнес, конкурентоспроможність.

Стаття посвячена проблемам управления эффективностью деятельности пред-

приятый малого бизнеса. Доказано, что малый бизнес является одним из ведущих секторов стран с рыночной экономикой, поскольку решает важные проблемы как экономического, так и социального характера. Проведенные исследования по материалам ООО «ВВМ Трейдинг» (г. Сумы) позволили выявить основные проблемы деятельности предприятия, присущие большинству малых предприятий, среди которых – низкая способность системы управления предприятием обеспечивать реализацию основных функций анализа, прогнозирования, планирования. Установлено, что в ООО «ВВМ Трейдинг», как и в большинстве малых предприятий, руководитель единолично занимается реализацией основных функций касательно управления эффективностью хозяйственной деятельности предприятия. На примере конкретного предприятия представлены разработки по усовершенствованию управления эффективностью его деятельности, которые могут использоваться другими субъектами малого бизнеса.

**Ключевые слова:** эффективность, управление, предприятие, управление эффективностью, концепции управления, малый бизнес, конкурентоспособность.

*This article is devoted to the problems of managing the company's efficiency of small business enterprises. It is proved that small business is one of the leading sectors of market economies because it solves important problems such as: employment, providing the market with various goods and services, and so on. The article clarifies the definition of enterprise efficient management, according to the authors, the most acceptable for small businesses. Such definition interpreted as a process based on management functions and takes into account the tools and methods of management decision-making, the formation and distribution of profits, and the rational use of all available resources to maximize financial results and optimize financial resources. Detailed research was conducted on the materials of small business representative – a limited liability company "VVM Trading" (Sumy). The main problems in its activity are revealed in the article. Among such problems, the authors highlight the low ability of the enterprise management system to ensure the implementation of such basic functions as: analysis, forecasting, planning, and hence – operational regulation of the situation in the environment. On the example of a specific small business entity, the authors argue that the efficiency of economic activity of the enterprise is fully amenable to management actions based on certain principles and scientific approaches. It is established that in LLC "VVM Trading" the entrepreneur combines the main functions of managing the efficiency of economic activity of the enterprise, as in most small enterprises. Optimization of the management structure is proposed on the example of the basic enterprise. Also it has been proven that a financial management specialist with a clearly defined range of responsibilities should professionally carry out the management process to manage the efficiency of economic activity. It is important to use economic and mathematical methods for analytical work, planning and forecasting of key economic indicators in order to improve the enterprise efficient management.*

**Key words:** efficiency, management, enterprise, efficiency management, management concepts, small business, competitiveness.

**Постановка проблеми.** В існуючих умовах жорсткої конкуренції одним із найскладніших завдань сучасних господарюючих суб'єктів є забезпечення ефективності їхньої діяльності. Представники малого бізнесу, реалізуючи аналогічну мету, стикаються з низкою проблем, більшість з яких пов'язана з управлінськими аспектами. Зважаючи на це, слід підкреслити, що саме ефективний менеджмент є однією з найважливіших умов підвищення економічних показників діяльності малих підприємств. Саме започаткування наприкінці минулого століття в управлінській науці особливого розділу «управління ефективністю підприємства» має на меті забезпечення сучасних підприємств необхідною методологією

та інструментарієм задля збереження стійкого зростання ефективності їхньої діяльності.

Ураховуючи викладене та зважаючи на особливості розвитку малого бізнесу, вважаємо, що питання, пов'язані з удосконаленням управління ефективністю діяльності саме цих підприємств, набувають надзвичайної актуальності в умовах сьогодення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Нині існує значна кількість наукових досліджень і розробок, які дають змогу реалізовувати основні положення теорії та методології управління ефективністю у підприємствах різних сфер діяльності. Серед них можна виділити праці таких вітчизняних і зарубіжних учених, як: М. Армстронг, А. Барон,

Е. Барроуз, Т. Говорушко, А. Гончарук, Р. Каплан, Н. Климаш, Г. Куденко, Р. Купер, А. Куценко, Е. Нілі, І. Тадика, С. Хатчінсон, С. Хетфілд та ін. Разом із тим, урахувавши складність визначеної проблеми, можемо констатувати, що окремі її аспекти, особливо стосовно підприємств малого бізнесу, потребують подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є вивчення особливостей управління ефективністю діяльності підприємств та розроблення пропозицій з удосконалення вказаного напрямку в ТОВ «ВВМ Трейдінг» (м. Суми) – представника малого бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Активний розвиток малого бізнесу в Україні, як і в більшості країн світу, відображається на залученні до підприємницької діяльності значної частини населення, а це, своєю чергою, позитивно позначається на розв'язанні комплексу соціальних та економічних проблем. Зазвичай малі підприємства, оперативно реагуючи на виклики економіки, зменшують соціальну напругу в суспільстві та забезпечують вагому частку бюджетних надходжень у вигляді податків.

Так, у 2019 р. в Україні налічувалося 1923 тис. одиниць малих підприємств із чисельністю працівників 1 746,6 тис. осіб, обсяг виробленої продукції становив 1 309 324 888 тис. грн, при цьому щорічно спостерігається зростання частки підприємств, які працювали у секторі з високою доданою вартістю.

Поряд із цим варто відзначити, що в нинішній турбулентний період lock down, або карантину, значна кількість малих бізнес-структур рахує збитки, а перед деякими взагалі постало завдання виживання, тому досягнення успіху є можливим лише за умов скоординованих та виважених дій менеджерів, тобто налагодження управління ефективністю господарської діяльності підприємства.

Малі підприємства вирізняються простотою форми управління і незначною чисельністю управлінського штату. Як правило, тут немає розділення функцій власності та управління. Однією з основних особливостей малих підприємств є відсутність регламентації ініціативи; акцент робиться на неформальне спілкування, інтенсивність якого висока й яка, по суті, стає системою суворого контролю. Характерним для таких підприємств є те, що за нової практики господарювання в них неможливий командний стиль керівництва, спостерігається трансформація від авторитарного управління до демократичного [2, с. 86].

Попри існуючі трактування [5; 7; 8] стосовно поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» можна зробити висновок, що не існує єдиного підходу до визначення даного поняття. На нашу думку, найбільш точним та таким, що найбільше відображає особливості розвитку підприємств малого бізнесу, може бути визначення,

що вказує на процес, в основу якого закладено функції менеджменту та враховано інструменти і методи прийняття управлінських рішень з формування і розподілу прибутку та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів із метою максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів.

Політика управління ефективністю в малому бізнесі суттєво не відрізняється від політики суб'єктів господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності. Як і в усіх, вона повинна відображати основні вимоги загальної стратегії розвитку підприємства та бути спрямованою на: здійснення заходів із підвищення продуктивності праці, нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції, зниження собівартості продукції шляхом зменшення витрат на її виробництво та реалізацію, максимальну віддачу від вкладених у виробництво матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, здійснення ефективної цінової політики з урахуванням попиту та пропозиції на ринку, забезпечення грамотного підходу до побудови довірливих відносин із постачальниками та покупцями, ефективне використання раніше отриманого прибутку тощо [3, с. 27–31].

Детальні дослідження проведено за матеріалами представника малого бізнесу – товариства з обмеженою відповідальністю «ВВМ Трейдінг» (м. Суми). Підприємство з 2009 р. працює на ринку неспеціалізованої оптової торгівлі, реалізуючи польські мінеральні добрива. Указаний суб'єкт повністю забезпечений основними фондами, більше того, активи компанії мають тенденцію до збільшення. Розширюючи асортимент продукції високого рівня якості, товариство має досить стійкі ринкові позиції.

Управління ефективністю та результативністю господарювання безпосередньо пов'язано з використанням персоналу, з корпоративною культурою та оцінкою його діяльності. Так, станом на кінець 2020 р. кількісний склад працівників ТОВ «ВВМ Трейдінг» налічував 31 особу, порівняно з 2018 р. фіксується суттєве збільшення чисельності.

Незважаючи на певні складнощі ведення бізнесу та на вплив негативних чинників, які мають місце в країні впродовж трьох останніх років, підприємство нарощує обсяги реалізації продукції. Підтвердженням є зростання більше ніж удвічі виручки від реалізації продукції у 2020 р. порівняно з 2018 р.

Для повного уявлення про результати роботи ТОВ «ВВМ Трейдінг» розглянемо його основні економічні показники (табл. 1).

У контексті дослідження виявлено, що на діяльність підприємств опосередкований вплив справляють його конкуренти, споживачі продукції, постачальники та партнери по бізнесу, а

Таблиця 1

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. від 2018 р., +/-	
	2018	2019	2020	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	122992,3	276939,9	276007,1	153014,8	224,4
Собівартість, тис грн	113161,1	243940,9	245609,9	132448,8	217,0
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис грн	9831,2	32999,0	30397,2	20566,0	309,2
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис грн	1078,4	5207,2	268,1	-810,3	24,9
Рівень рентабельності, %	0,95	2,13	0,11	-0,84	X

Джерело: розраховано авторами на основі Ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «Трейдінг ВВМ»

також персонал підприємства, що використовується для здійснення підприємницької діяльності. Конкуренція на ринку мінеральних добрив інтенсивна, а досліджуване підприємство займає в масштабах держави незначну частку ринку порівняно з найбільшими гравцями (рис. 1).

На підставі розглянутої наукової літератури та на прикладі проведеного конкретно взятого для дослідження підприємства можна зробити висновок, що ефективність господарської діяльності підприємства повною мірою піддається управлінським діям, заснованим на певних принципах і наукових підходах.

Ми погоджуємося з думками Ю. Архангельського та О. Алексєєва [1, с. 65], які зазначають, що ефективність роботи підприємства насамперед залежить від системи управління ним і здатності зазначеної системи забезпечити реалізацію таких її функцій, як аналіз, прогнозування, планування, оперативне регулювання, облік, контроль, стимулювання, організація управління. У малому бізнесі саме підприємець поєднує у собі декілька функцій, він є одночасно менеджером, економістом, маркетологом, фінансистом, юристом і повинен

самостійно приймати рішення з урахуванням кожної з перерахованих ролей.

На прикладі ТОВ «Трейдінг ВВМ» (м. Суми) спробуємо оцінити ефективність управління (табл. 2).

Як видно з даних табл. 2, незважаючи на те що витрати на управління в ТОВ «Трейдінг ВВМ» у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилися на 44,2%, а в 2020 р. порівняно з 2018 р. – на 72,7%, ефективність управління знизилася, оскільки показник ефективності управління зменшився на 0,023 од. і знаходиться на досить низькому рівні.

Негативним є те, що підприємством не виконується основний закон економіки, оскільки темпи зростання продуктивності праці значно нижчі темпів росту фондоозброєності. Із позитивного боку ефективність управління характеризується зменшенням на 13,55% частки керівників у загальній чисельності працівників підприємства.

Специфіка діяльності малих підприємств потребує від керівництва високого професіоналізму в управлінні ефективністю, адже прорахунки можуть обернутися банкрутством [8]. Переконливим є й досвід перспективних компаній, де, орієнтуючись на зростання вартості, жодне стратегічно значиме

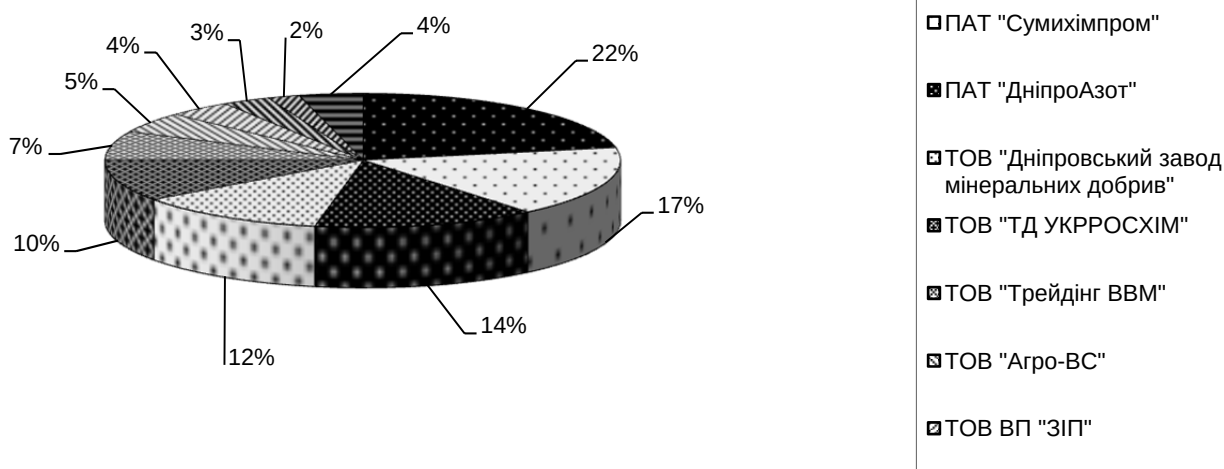


Рис. 1. Поділ ринку мінеральних добрив України між основними гравцями (станом на 01.01.2021), %

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень

Показники ефективності управління ТОВ «Трейдінг ВВМ»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. від 2018 р., +/-	
	2018	2019	2020	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Продуктивність праці, тис грн/особу	12299,2	14575,8	8903,5	-3395,8	72,4
Темпи зростання (зниження) продуктивності праці, %	100,00	118,51	72,39	-27,61	72,4
Фондоозброєність, тис грн/особу	12,84	244,82	297,20	284,36	2314,6
Темпи зростання (зниження) фондоозброєності, %	100,00	1906,67	2314,63	2214,63	2314,6
Результативність управління	1,000	0,062	0,031	-0,969	3,1
Питомі витрати на управління, %	35,08	10,67	5,42	-29,66	15,4
Ефективність управління	0,029	0,006	0,006	-0,023	20,2
Витрати на управління, динаміка, %	100	144,2	172,7	72,70	172,7
Витрати на управління на 1 грн обсягів продажу продукції, грн	0,004	0,003	0,003	-0,001	77,0
Витрати на управління на 1 грн основних та оборотних засобів, грн	0,028	0,021	0,021	-0,007	74,2
Витрати на управління на одного працюючого, тис грн/на особу	54,55	41,39	30,39	-24,16	55,7
Питома вага керівників у загальній чисельності працівників підприємства, %	20,0	10,53	6,45	-13,55	32,3
Питома вага витрат на управління у собівартості продукції, %	0,48	0,32	0,38	-0,10	79,6

Джерело: розраховано авторами на основі ф. 1-ПВ Звіт з праці та Ф. № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» ТОВ «ВВМ Трейдінг»

рішення не приймається без активної участі спеціаліста з фінансового менеджменту [6]. Звідси можемо зробити висновок, що здійснювати управлінський процес у цьому напрямі має фахівець із фінансового менеджменту з чітко окресленим колом посадових обов'язків. Дослідженнями встановлено, що фактично в ролі фінансового менеджера в ТОВ «Трейдінг ВВМ» виступають сам власник та частково бухгалтер. Рівень завантаженості першого зазвичай не дає йому змоги широко використовувати інструментарій фінансового менеджера, навіть базові функції прогнозування та бюджетування на згаданому підприємстві не виконуються або виконуються з недостатньою увагою та за необґрунтованими методиками.

Отже, орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку і вартості капіталу власників за мінімізації ризиків і збереження ліквідності та платоспроможності може значним чином забезпечуватися активним використанням різного роду управлінських та фінансових інструментів, якими має володіти фінансовий менеджер. Зазвичай

його роль в організації стосується координації зусиль усіх підрозділів для досягнення основної цілі діяльності підприємства, а функції покладено в площину інтересів планування, обліку та аналізу.

У цілому організаційна робота з управління ефективністю є методично складною, а управлінець з указанного напрямку повинен бути далекоглядним та цілеспрямованим, володіти різного роду розрахунковим інструментарієм. У контексті дослідження конкретного підприємства вважаємо, що останньому варто виділити у штатному розкладі окрему посаду фінансового менеджера.

У рамках теми дослідження нами доводиться важливість використання фахівцями економіко-математичних методів для проведення аналітичної роботи, планування та прогнозування основних економічних показників діяльності тощо. Практичне застосування розглянемо на прикладі ТОВ «Трейдінг ВВМ» (м. Суми).

Отже, для виявлення впливу різних факторів на один із показників ефективності – величину чистого прибутку підприємства нами проведено

Таблиця 3

Вплив на чистий прибуток факторів (незалежних змінних)

Фактори	Значення коефіцієнта кореляції	Значення коефіцієнта детермінації
Собівартість продукції, тис грн ( $X_1$ )	0,323	0,105
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис грн ( $X_2$ )	0,341	0,116

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства за 2016–2020 рр.

багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз (табл. 3).

З отриманих результатів можна констатувати, що обчислені коефіцієнти кореляції  $R$  указують на істотний зв'язок між досліджуваними показниками, оскільки їх значення знаходиться в межах 0,3–0,5. Між досліджуваними показниками існує істотний зв'язок, причому обсяг чистого прибутку на 11,6% зумовлений розміром чистого доходу (виручки) від реалізації продукції і на 10,5% – собівартістю міндобрив. Решта залежить від інших факторів: собівартості, економії витрат на збут, дотримання всіх принципів ефективного розподілення продуктивних сил тощо.

Ураховуючи особливості наведених розрахунків, ми маємо змогу побудувати тренд, тобто сформувати тенденцію (напрямок) найбільш імовірного руху показників часового ряду, що, своєю чергою, дає змогу здійснити прогноз показників на наступний період (рис. 2).

Розраховані параметри до рівняння прямої показують, що середній рівень чистого прибутку ТОВ «Трейдінг ВВМ» за 2016–2020 рр. становив 1 509,48 тис грн, у цілому по підприємству намітилася тенденція до його підвищення в середньому на 407,54 тис грн щороку.

Екстраполюючи при  $t = 3$  та  $t = 4$ , знаходимо прогнозований рівень чистого прибутку на 2021 та 2022 рр., який становитиме відповідно 2 732,1 тис грн ( $1509,48 + 407,54 \cdot 3$ ) та 3 139,64 тис грн ( $1509,48 + 407,54 \cdot 4$ ).

Базуючись на результатах таких досліджень, керівники підприємств приймають адекватні управлінські рішення, мінімізуючи при цьому ризики.

Поділяючи наукові погляди О.О. Кизенко [4], вважаємо, що не варто зводити процес планування на просте перенесення тенденцій із минулого в майбутнє, це помилкова дія в сучасному

швидко змінному світі. Основна мета планування якраз полягає у можливості прогнозувати тоді, коли все дуже швидко змінюється, це дасть змогу завжди бути готовим до зміни ситуацій в економічному середовищі.

У контексті напрацювання пропозицій щодо вдосконалення управління ефективністю господарської діяльності нами змодельовано на прикладі конкретного підприємства ймовірні сценарії його подальшого розвитку.

Внутрішнім фактором диверсифікації діяльності ТОВ «Трейдінг ВВМ» є зниження рівня ризиків, дотримуючись принципу «не складати всі яйця в одну корзину». Отже, до кінця року варто запропонувати партнерам-аграріям ще один вид продукції. Для цього згаданому господарюючому суб'єкту варто виділити ресурси на розширення асортименту продукції та придбати у місцевого виробника товар-аналог Поліфоски НРК 8:24:24 – Суперагро НРК 8:24:24.

Імовірні сценарії розвитку подій у мікросередовищі за розширення асортименту продукції досліджуваного підприємства наведено у табл. 4.

Для порівняння всіх трьох сценаріїв розвитку подій, за якими може розвиватися даний проєкт, проведемо аналіз ефективності інвестування (табл. 5).

Отже, виходячи з усіх можливих ризиків, на які може наражатися проєкт розширення асортименту та які впливають на майбутні результати діяльності ТОВ «Трейдінг ВВМ» по всіх трьох сценаріях розвитку проєкту, отримані допустимі значення показників. За умови песимістичного прогнозу на протязі п'яти років дії проєкту підприємство отримає прибутку на суму 5 460,5 тис грн, індекс прибутковості становитиме 1,106, а термін його окупності – 9,44 роки. За умови оптимістичного прогнозу підприємство отримає за п'ять років прибутку в сумі

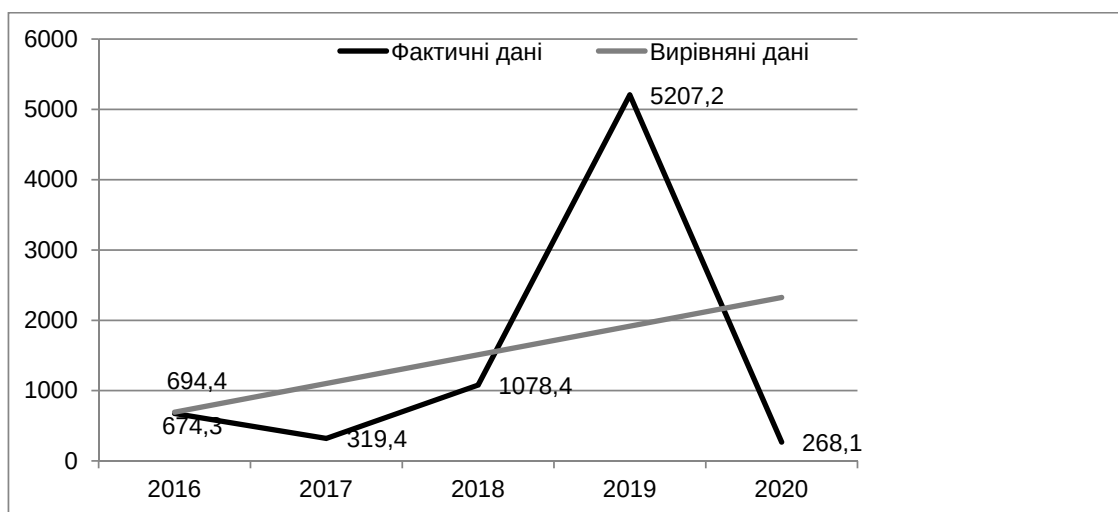


Рис. 2. Фактичні та вирівняні дані суми чистого прибутку ТОВ «Трейдінг ВВМ»

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства за 2016–2020 рр.

**Імовірні сценарії розвитку подій у мікросередовищі ТОВ «Трейдінг ВВМ»  
за розширення асортименту мінеральних добрив**

Показник стану мікросередовища	Базовий	Сценарій		
		песимістичний	оптимістичний	найвірогідніший
Ціна закупки, грн/т	11000	11250	10750	11000
Повна собівартість, грн/т	11500	11850	11200	11500
Ціна реалізації, грн/т	12200	12000	13000	12200
Прогноз зміни показників на п'ять років, у середньому щороку				
Ціни закупки, %		5	4	5
Повної собівартості, %		4	3	3,5
Ціни реалізації, %		8	10	8,5
Обсяг партії, %		4	10	5

*Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства*

**Аналіз ефективності інвестування у проєкт із розширення асортименту ТОВ «Трейдінг ВВМ»  
за всіма сценаріями розвитку**

Показники	песимістичний	оптимістичний	найвірогідніший
Обсяг інвестованих коштів, тис грн	11850	11200	11500
Період експлуатації проєкту, років	5	5	5
Ставка дисконтування, %	24%	22%	23%
Сума грошового потоку, всього,	5460,48	24288,71	9979,76
у т. ч.: 2021 рік	150,00	1800,00	700,00
2022 рік	533,40	2937,00	1221,35
2023 рік	997,72	4419,89	1858,70
2024 рік	1556,04	6336,51	2632,63
2025 рік	2223,33	8795,32	3567,08
Теперішня вартість грошових потоків за весь період інвестування, тис грн	13105,20	52401,94	22235,74
Чистий приведений дохід NPV, тис грн	1255,20	41201,94	10735,74
Середньорічна сума грошового потоку в дійсній вартості, тис грн	2621,04	10480,39	4447,15
Термін окупності, років	9,44	0,27	1,07
Індекс прибутковості, од.	1,106	4,679	1,934

*Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства*

24 289 тис грн, індекс прибутковості становитиме 4,679, а термін його окупності – 0,27 років. За найбільш імовірним прогнозом підприємство за прогнозований період отримає 9 980 тис грн прибутку, індекс прибутковості становитиме 1,934, а термін його окупності – 1,07 роки. На ці дані й треба опиратися під час проєктування, а у разі настання критичних подій необхідно здійснювати корегування проєкту.

Таким чином, ведення ефективного бізнесу – це основне завдання для підприємців, які діють у ринковому середовищі. Для досягнення позитивних результатів діяльності необхідними є нові підходи до управління ефективністю, серед яких особливе місце має бути відведено застосуванню методів моделювання.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, управлінська діяльність є одним із найважливіших чинників функціонування та розвитку підприємства, а вдало налагоджена робота всієї системи

управління позитивно відображається на підвищенні ефективності господарського процесу.

Ураховуючи все вищевикладене, можемо стверджувати, що система управління повинна бути націлена на збереження життєздатності виробничо-господарської системи як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Управління ефективністю господарської діяльності підприємства має охоплювати всі боки діяльності виробничо-господарської системи, а правильно вибудована система управління ефективністю господарської діяльності виведе підприємство на більш високий економічний рівень.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Архангельський Ю., Алексєєв О. Про вибір форм власності в контексті економічної ефективності приватизації в Україні. *Економіка України*. 2005. № 1. С. 65–72.

2. Білоус Г. Розвиток малого підприємництва в Україні: сучасний стан та проблеми розвитку. *Регіональна економіка*. 2007. № 4. С. 86.

3. Зятюк Н.В. Теоретико-методологічні аспекти стратегії забезпечення прибутковості підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 154. С. 27–31.

4. Кизенко О.О. Прогнозування напрямів розвитку підприємства з використанням програмних продуктів Business Intelligence. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / за ред. А.П. Наливайка, О.М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2019. С. 261–269.

5. Пальчук О.В., Гуцалюк О.М. Підходи до визначення поняття «технологія ефективного управління» діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 19. С. 349–355.

6. Системи управління ефективністю. Огляд світових підходів і практик. URL: <http://www.rhr.ru/index/sovet/tech/12248,0.html> (дата звернення: 17.02.2021).

7. Побережець О.В. Формування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Т. 16. № 2(36). С. 70–88.

8. Хоменко Т.Ю. Погребняк А.Ю. Напрямки підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2014. № 11. С. 125–131.

9. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London : Kogan Page, 2015. 416 p.

#### REFERENCES:

1. Arkhanhelskyi Yu. (2005) Pro vybir form vlasnosti v konteksti ekonomichnoi efektyvnosti pryvatyzatsii v Ukraini [On the choice of forms of ownership in the context of economic efficiency of privatization in Ukraine]. *Economy of Ukraine*, no. 1, pp. 65–72.

2. Bilous H. (2007) Rozvytok maloho pidpriemnytstva v Ukraini: suchasnyi stan ta problemy rozvytku [Development of small business in Ukraine: current state and problems of development]. *Regional economy*, no. 4, pp. 86.

3. Ziatiuk N.V. (2009) Teoretyko-metodolohichni aspekty stratehii zabezpechennia prybutkovosti pidpriemstva [Theoretical and methodological aspects of the strategy of ensuring the profitability of the enterprise] *Culture of the peoples of the Black Sea region*, no. 154, pp. 27–31.

4. Kyzenko O.O. (2019) *Prohnozuvannia napriamiv rozvytku pidpriemstva z vykorystanniam prohramnykh produktiv Business Intelligence* [Forecasting the directions of enterprise development using Business Intelligence software products] *Stratehiia pidpriemstva u postindustrialnii ekonomitsi*. Kyiv: KNEU, pp. 261–269.

5. Palchuk O.V., Hutsaliuk O.M.(2015) Pidkhody do vyznachennia poniattia «tekhnohohia efektyvnoho upravlinnia» diialnistiu pidpriemstva [Approaches to the definition of "technology of effective management" of the enterprise]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu* [Scientific works of Kirovograd National Technical University] *Economic Sciences*, no. 19, pp. 349–355.

6. Performance management systems. Overview of global approaches and practices. Available at: <http://www.rhr.ru/index/sovet/tech/12248,0.html>.

7. Poberezhets O.V. *Formuvannia mekhanizmu upravlinnia rezultatamy diialnosti torhovelnoho pidpriemstva* [Formation of the mechanism of management of results of activity of the trading enterprise] *Market economy: modern theory and practice of management*, vol. 16, no. 2 (36), pp. 70–88.

8. Khomenko T.Yu. (2014) Pohrebniak A.Yu. *Napriamky pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti promyslovykh pidpriemstv* [Directions for improving the efficiency of industrial enterprises]. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, no. 11, pp. 125–131.

9. Armstrong M. *Armstrong's (2015) Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page, pp. 416.

РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА«ЗЕЛЕНА» ЕНЕРГЕТИКА:  
ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ«GREEN» ENERGY:  
FEATURES AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT IN UKRAINE

УДК 620.92

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-18>**Бойчук Н.Я.**

старший викладач кафедри економіки і підприємництва Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Коцюбайло М.Р.**

студентка Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Boichuk Natalika**

National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»  
**Kotsiubailo Mariia**  
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Статтю присвячено дослідженню питань розвитку «зеленої» енергетики в Україні. Детально проаналізовано сучасний стан «зеленої» енергетики країни, висвітлено основні проблеми застосування альтернативних джерел енергії, визначено перспективи розвитку «зеленої» енергетики, розглянуто можливості та доцільність переходу на екологічні види енергії з урахуванням особливостей економіки країни. Розглянуто та проаналізовано енергетичний баланс держави, хронологію розвитку потужностей сонячних електростанцій в Україні, обсяги виробництва енергії за допомогою відновлювальних джерел, кількість підприємств, що отримують дохід від продажу електроенергії за «зеленим» тарифом. Проведено порівняльний аналіз розміру «зеленого» тарифу в Україні та європейських країнах, досліджено перспективи розв'язання існуючих проблем, запропоновано заходи для повного розкриття потенціалу використання альтернативних видів енергії.

**Ключові слова:** «зелена» енергетика, «зелений» тариф, альтернативні джерела енергії, виробництво, екологія, довкілля, відновлювальна енергетика, сонячні електростанції, вітрові електростанції, гідроелектростанції, генеруючі потужності.

Статья посвящена исследованию вопроса развития «зеленой» энергетики в Украине. Подробно проанализировано современное состояние «зеленой» энергетики страны, освещены основные проблемы применения альтернативных источников энергии, определены перспективы развития «зеленой» энергетики, рассмотрены возможности и целесообразность перехода на экологические виды энергии с учетом особенностей экономики страны. Рассмотрены и проанализированы энергетический баланс государства, последовательность развития мощностей солнечных электростанций в Украине, объемы производства энергии с помощью возобновляемых источников, количество предприятий, получающих доход от продажи электроэнергии по «зеленому» тарифу. Проведен сравнительный анализ размера «зеленого» тарифа в Украине и европейских странах, исследованы перспективы решения существующих проблем, предложены меры для полного раскрытия потенциала использования альтернативных видов энергии.

**Ключевые слова:** «зеленая» энергетика, «зеленый» тариф, альтернативные источники энергии, производство, экология, окружающая среда, возобновляемая энергетика, солнечные электростанции, ветровые электростанции, гидроэлектростанции, генерирующие мощности.

*The article is devoted to the study of the development of «green» energy in Ukraine. Extraction of non-renewable resources reduces our reserves, and using in the process of production and consumption leads to global warming. Further development of «green» energy will reduce the problems associated with environmental pollution and ensure consumer demand for clean energy at low prices. The article analyzes in details the current state of «green» energy of the country, considers promising opportunities for investment in the industry by Ukrainian and foreign entrepreneurs, which will create and implement new technologies in production, modernize obsolete enterprises. The main problems of using alternative energy sources are highlighted, the prospects for the development of «green» energy are determined, the possibilities and expediency of the transition to ecological types of energy are considered, taking into account the features of the country's economy. The article considers and analyzes the energy balance of the state, which is significantly dominated by the use of nuclear fuel, coal and gas. The use of modern and advanced technologies in the use of renewable energy sources will increase the share of clean energy in the energy balance of the country. The chronology of development of solar power plants in Ukraine is considered. It is noted that due to scientific and technological progress, reduction of prices for solar power plant equipment, «green» tariff capacity of generating alternative energy facilities will continue to grow. The volumes of energy production, which is produced with the help of renewable sources, are analyzed, the number of enterprises that receive income from the sale of electricity at the «green» tariff is considered. A comparative analysis of the size of the «green» tariff in Ukraine and European countries, the prospects for solving existing problems, proposed measures to fully disclose the potential use of alternative energy sources. The positive aspects of the use of alternative energy are analyzed; the role of the country in the process of implementing an effective energy strategy, creating an electricity market and the country's transition to a carbon-neutral economy is analyzed.*

**Key words:** «green» energy, «green» tariff, alternative energy sources, production, ecology, environment, renewable energy, solar power plants, wind power plants, hydroelectric power plants, generating capacities.

**Постановка проблеми.** Десятиріччями світ видобував корисні копалини з надр землі, цим самим зменшуючи запаси цінних і невідновних ресурсів. Це призвело до низки екологічних проблем, які вимагають термінового вирішення. Перспективним шляхом розв'язання проблеми

є використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), створення інноваційних технологій, залучення іноземного та спрямування державного капіталу для подальшого розвитку альтернативної енергетики. Розвиток «зеленої» енергетики є ключовим у розв'язанні даної проблеми, адже

застосування альтернативної енергії забезпечить споживачів екологічно чистою та доступною енергією і покращить екологічну ситуацію в країні.

Україна є залежною від вугілля, природного газу, атомної енергетики. Ресурсів, які видобуваються на території України, недостатньо для повного задоволення попиту. Застосування нових та прогресивних технологій для розв'язання невідкладних проблем задоволення потреб споживачів в енергетичних ресурсах, запаси яких невпинно зменшуються, а потреба постійно зростає, зумовлює актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання впровадження та ефективного використання альтернативних джерел енергії досліджували у своїх наукових працях такі провідні науковці, як Й.С. Мисак, О.Т. Возняк, О.С. Дацько, С.П. Шаповал, І.М. Озарків, М.Г. Адамовський, В.Г. Сліпченко, О.В. Коваль, Л.Г. Полягушко та ін.

Попри актуальність поставленої проблеми та значну кількість наукових праць, невирішені питання залишаються. Енергетична криза і екологічна ситуація регіонів України змушує впроваджувати у життя та розвивати екологічно чисту енергетику з невичерпних запасів.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз стану «зеленої» енергетики в Україні, з'ясування основних проблем, пов'язаних із застосуванням альтернативних джерел енергії, визначення перспектив розвитку та доцільності переходу на «зелену» енергетику, враховуючи можливості України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Для вироблення електроенергії з викопного палива необхідно купувати вугілля та газ, які спалюватимуться. Сонячні та вітрові електростанції будувати та експлуатувати дешевше, для вітру та

сонця вхідні дані є безкоштовними. Питання використання альтернативних джерел енергії є актуальним для багатьох країн та потребує значних зусиль для невідкладного його вирішення. Нині у людства є альтернатива вугіллю та газу – «зелена» енергетика, ефективність якої вже доведено як на території України, так і за кордоном [3, с. 316].

Під «зеленою» енергетикою розуміють відновлювальні джерела енергії, невичерпні у природі (вітроенергетика, сонячна енергетика, гідроенергетика, біостанції тощо). Її значною перевагою є те, що вона не має згубного впливу на довкілля, адже під час отримання енергії з перерахованих джерел не виробляються гази, що викликають глобальне потепління та завдають значної шкоди довкіллю. Наприклад, у 2020 р. викиди вуглекислого газу, які були отримані в результаті виробництва електроенергії, становили 225–260 г/кВт\*год. Радіоактивні відходи – 0,001577 г/кВт\*год. Використання альтернативних джерел енергії зменшить значення перерахованих показників та поліпшить екологічну ситуацію у країні. Відновлювальні джерела енергії також забезпечують енергонезалежність країни.

Станом на 2020 р. в енергетичному балансі країни значно переважає використання ядерного палива – 65%, на другому місці – вугілля та природний газ – 25%, гідроенергетика – 2%, відновлювальні джерела енергії (вітрова та сонячна електроенергія) становлять 2%, інші джерела – 6% [4; 5]. Тобто використання альтернативних джерел енергії порівняно з традиційними практично відсутнє. Зважаючи на це, можна зробити висновки, що існують значні можливості та перспективи для подальшого розвитку «зеленої» енергетики.

Повноцінно розвивати «зелену» енергетику в Україні розпочали у 2008 р. У цьому році був прийнятий Закон «Про внесення змін до деяких законів

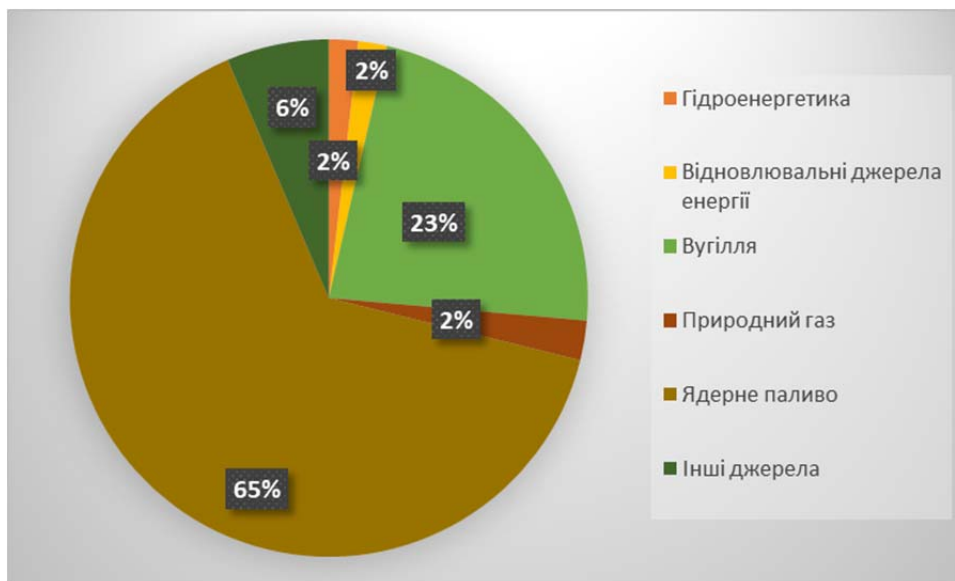


Рис. 1. Енергетичний баланс України за 2020 р.

України щодо встановлення «зеленого» тарифу». У 2011 р. Україна стала членом Енергетичного товариства і зобов'язалася до 2020 р. досягти 11% виробництва енергоресурсів завдяки відновлювальним джерелам. Для виконання домовленості у 2014 р. було затверджено «Національний план дій із відновлювальної енергетики на період до 2020 року», за яким до 2020 р. повинно бути встановлено станцій загальною потужністю 10900 МВт (за офіційними даними на грудень 2020 р., вона становить 6 451,3 МВт – план не виконано). Попри це в Україні існує значний надлишок енергії, що вироблена відновлювальними джерелами, але у зв'язку із занадто високою ціною відсутня можливість її повного використання [6].

Станом на 2020 р. ситуація України у становленні екологічної енергетики значно поліпшилася. За даними інформаційних джерел, Україна знаходиться на восьмому місці у світі зі привабливістю інвестицій у відновлювальну енергетику. До 2035 р. в Україні планують збільшити отримувану енергію з 4% до 25% [8]. До 2030 р. заплановано до 32% світової електроенергії виробляти з відновлюваних джерел.

Перша сонячна електростанція загальною потужністю у 5 МВт в Україні була побудована в 1985 р. в Криму. Завдяки науково-технічному прогресу сучасні СЕС мають значно більшу встановлену потужність. Сьогодні найбільша сонячна електростанція розташована в Нікопольському районі та займає площу 400 га, має потужність 200 МВт. Інвесторами даного проєкту були українська компанія ДТЕК і китайська China Machinery Engineering Corporation (СМЕС) [11]. Найпотужнішою ж вважається Покровська СЕС – 240 МВт, яка займає друге місце в Європі.

Затвердження фіксованої ставки «зеленого» тарифу та обов'язковий викуп надлишкового обсягу виробленої енергії державою в усіх виробників, що прописано в Законі України «Про

альтернативні джерела енергії», виявилися дієвою мотивацією як для українських підприємців, так і для закордонних інвесторів, які почали вкладати кошти, що посприяло стрімкому розвитку даної галузі (рис. 2) [2, с. 318]. Експерти зазначають, що з нинішніми темпами розвитку даної галузі Україна має шанс за п'ять років увійти до топ-20 країн за темпами розвитку сонячної енергетики [6].

Енергію, яка вироблена з використанням відновлювальних джерел (рис. 3), купує держава за «зеленим» тарифом, який був законодавчо закріплений урядом України у Постанові «Про встановлення «зелених» тарифів на електричну енергію, вироблену генеруючими установками приватних домогосподарств» [14]. Відповідно до Закону України, держава зобов'язана купувати надлишкову енергію у домогосподарств та підприємств за «зеленим» тарифом. Він фіксований в євро та нараховується за кожну кіловат-годину електроенергії:

- для сонячних електростанцій – 16,52–36,44 євроцента/кВт\*год.;
- для вітрових електростанцій – 4,52–11,81 євроцента/кВт\*год.;
- для гідроелектростанцій – 8,35–19,39 євроцента/кВт\*год.;
- для підприємств, що виробляють електроенергію з біомаси, – 9,91–12,39 євроцента/кВт\*год.;
- для підприємств, що виробляють електроенергію з біогазу, – 9,91–12,39 євроцента/кВт\*год. [9].

«Зелений» тариф – це спеціальна ціна, за якою держава купує енергію, що вироблена відновлюваними джерелами. Він значно вищий за тарифи на електроенергію, яку виробляють електростанції та атомні генерації. Державне підприємство «Енергоринок» скуповує електроенергію у різних виробників за різними тарифами (атомна енергетика має найнижчі тарифи, «зелена» енергетика – найвищі), а потім реалізує її енергопостачальним компаніям, які продають її кінцевим споживачам – підприємствам та населенню.

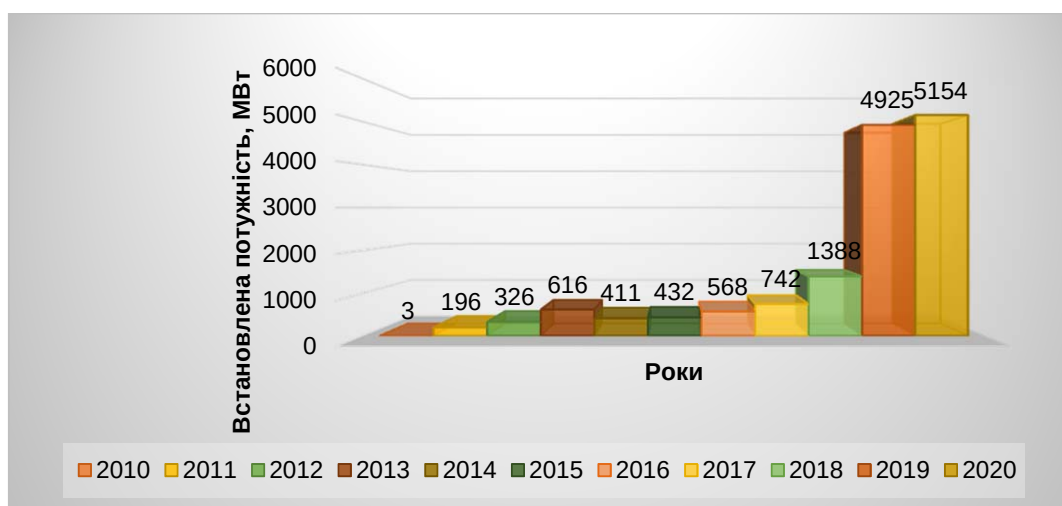


Рис. 2. Хронологія розвитку потужностей СЕС в Україні

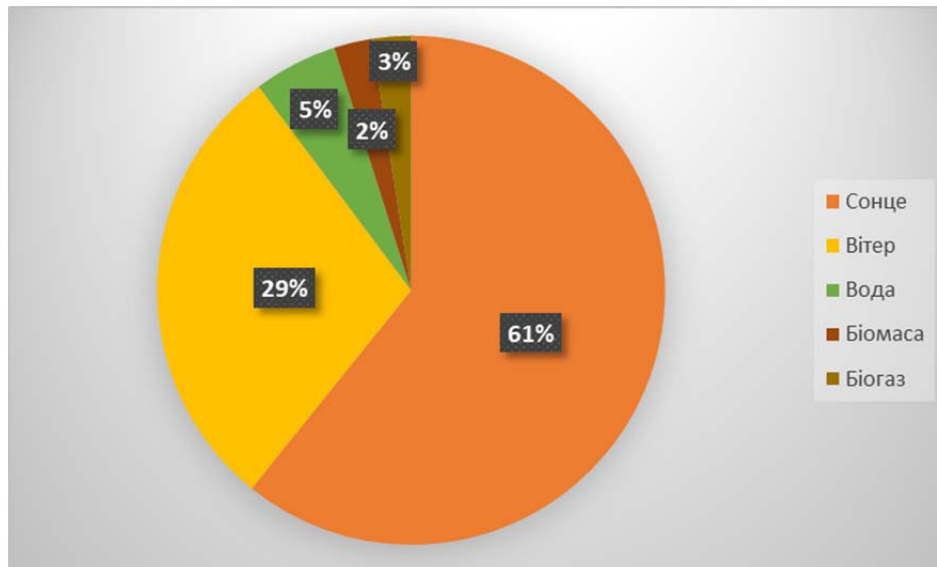


Рис. 3. Обсяги виробництва енергії з використанням відновлювальних джерел в Україні за 2020 рік

У табл. 1 наведено розмір «зеленого» тарифу для приватних домогосподарств (на прикладі сонячних електростанцій як найбільш розповсюджених джерел енергії), встановлена потужність яких не перевищує 30 кВт та які введені (або плануються ввести) в експлуатацію з 2013 по 2025 р.

Таблиця 1

**Розмір «зеленого» тарифу для приватних домогосподарств (сонячні електростанції)**

Роки	Ціна (євроцент/кВт*год.)	Ціна (коп./кВт*год.)
2013-2014	36,44	1228,06
2015 (січень-червень)	32,77	1104,51
2015 (липень-грудень)	20,35	685,94
2016	19,31	650,91
2017-2019	18,38	619,56
2020-2024	16,52	556,87

Джерело: складено за [14]

Проаналізувавши табл. 1, можемо спостерігати тенденцію до зменшення розміру «зеленого» тарифу для домогосподарств удвічі порівняно з 2013–2014 рр. Зменшення тарифу пов'язане з постійним збільшенням кількості домогосподарств, що використовують альтернативну енергетику. Станом на кінець 2020 р. в Україні налічується близько 27 тис родин, які використовують домашні сонячні електростанції (загальна потужність котрих становить понад 700 МВт) [8]. Початковою метою держави було зацікавлення людей до використання сонячних панелей та популяризація відновлювальних джерел енергії, для цього й було встановлено надвисоку ставку «зеленого» тарифу. Це спрацювало, адже розмір інвестицій у

дану галузь зараз є найбільшим серед інших галузей в Україні. Найбільшою іноземною програмою є фінансування альтернативної енергетики в Україні (USELF), на яку було виділено 50 млн євро. У рамках Програми надається боргове фінансування, а також підтримка в розробленні проєктів, що задовольняють комерційним, технічним і екологічним критеріям відповідності [10].

Але водночас швидкий розвиток відновлювальної енергетики призвів до надлишку цієї енергії. Така ситуація утворилася через стимулювання даної галузі надвисокою ставкою тарифу без урахування особливостей національної економіки країни. Проблема також ускладнюється тим, що споживання електроенергії в Україні скоротилося внаслідок кризи, спричиненої пандемією COVID-19 [7].

В Україні ставка «зеленого» тарифу є однією з найвищих у Європі. Станом на 2020 р. вона становить 0,165 євро за кВт\*год. Для Австрії цей показник становить 0,12 євро/кВт\*год., для Німеччини – 0,08, для Великобританії – 0,06 євро/кВт\*год. (рис. 4).

Підприємства, яких зацікавив «зелений» тариф від держави, одразу підтримали ідею отримання енергії від альтернативних джерел. На рис. 5 зображено кількість підприємств, що отримують дохід від продажу електроенергії за «зеленим» тарифом, і, як бачимо, найбільший попит мають сонячні електростанції, адже вони є мобільними джерелами енергії [1, с. 323].

Хоча генерація цих об'єктів менша за потужності Хмельницької АЕС, але країна не була готова до такої кількості виробленої енергії, тому питання виплати дотацій виробникам є й досі актуальним. Ставка «зеленого» тарифу є однією з найвищих у Європі, а оскільки держава зобов'язана викупувати вироблену електроенергію у повному обсязі,

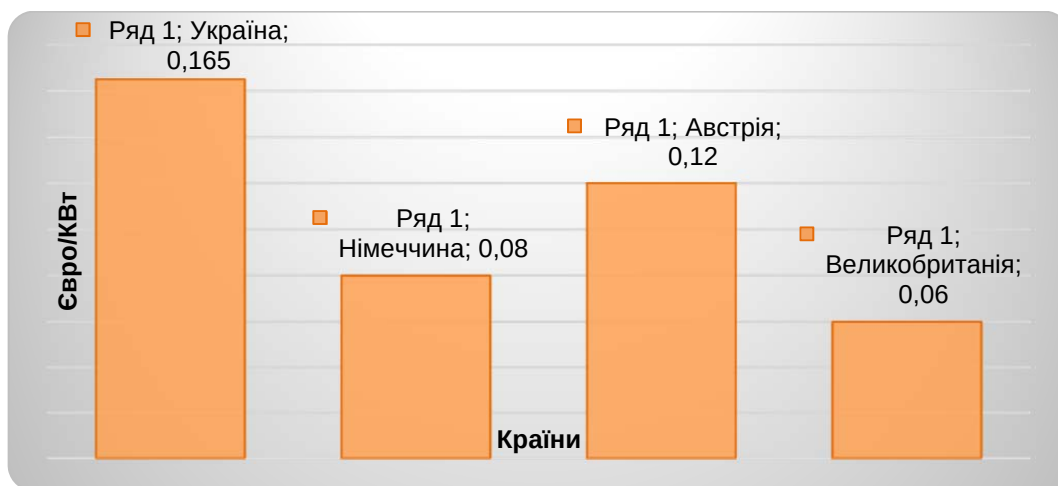


Рис. 4. Порівняння розміру «зеленого» тарифу з країнами Європи [13]

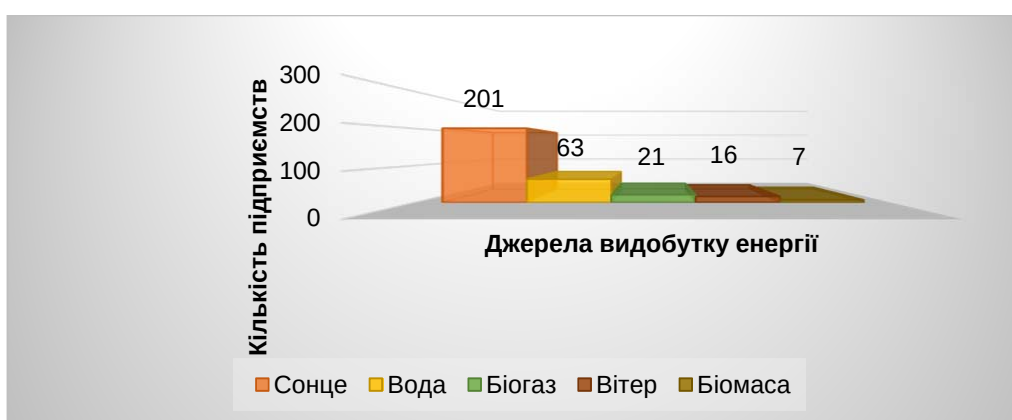


Рис. 5. Кількість підприємств, що отримують дохід від продажу електроенергії за «зеленим» тарифом

то заборгованість перед виробниками електроенергії постійно зростає, що негативно впливає на мотивацію виробників. Станом на кінець жовтня 2020 р. розмір боргу досяг 24,8 млрд грн [12].

У зв'язку із цим міністр енергетики України запропонував перейти на аукціонну модель підтримки нових СЕС потужністю понад 1 МВт, яка збільшить конкуренцію на ринку виробників альтернативної енергії. Це дасть змогу раціонально розвивати відновлювальну енергетику та знизить «зелений» тариф, що є доцільним у даній ситуації. Тобто держава перестане викуповувати всю вироблену альтернативними джерелами енергію, а почне купувати за зваженими цінами, у результаті чого виробникам для отримання пасивного доходу необхідно буде знижувати ціну. Проблемним моментом даної моделі є те, що таке штучне зменшення «зеленого» тарифу викличе невдоволення й у виробників альтернативної енергії, й у інвесторів, які вкладали кошти в дану галузь.

Для повного розкриття потенціалу даної галузі необхідно розв'язати існуючі проблеми та вжити такі заходи:

- знизити ставку «зеленого» тарифу до такого рівня, щоб держава мала можливість викуповувати надлишок енергії та виплатити заборгованість виробникам, продати компанії-постачальнику, і надалі ціна була б доступною для населення, але щоб при цьому виробники альтернативної енергії отримували реальний дохід;

- дотримуватися відповідності прогнозованих показників частки «зеленої» енергетики фактичним показникам, які зазначені в Енергетичній стратегії України, та запровадити фінансову відповідальність виробників у разі недотримання встановлених вимог;

- формувати економічно обґрунтовані «зелені» тарифи без впливу податків та інших державних зборів, які призначені для оплати відновлюваних джерел енергії та можуть призвести до підвищення цін для споживачів;

- субсидування урядом витрат споживачів, уведення податків на підприємства, які забруднюють навколишнє середовище, для фінансування переходу на чисту енергію;

- дотримуватися ефективної енергетичної стратегії, яка полягає у дієвому використанні

потужностей як засобу для підтримки стабільного стану надлишкового постачання в процесі передачі та розподілу в мережі, що базується на відновлюваних джерелах енергії та піках навантаження на викопному паливі;

– використовувати досвід європейських країн, які протягом тривалого періоду часу ефективно розвивають альтернативну енергетику.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Результати дослідження показують, що використання відновлюваних джерел енергії сонця, вітру, води, природної теплової енергії має велике значення з огляду на подальшу долю людства. Збалансованість виробництва та споживання, можливість використовувати ресурси, кількість яких не зменшується під час споживання, відіграють значну роль у процесі сталого розвитку суспільства.

Сьогодні спостерігається зацікавленість як інвесторів, так і українських підприємств та домогосподарств у розвитку «зеленої» енергетики, адже вона показує позитивні результати, які можуть допомогти розв'язати глобальні проблеми людства, вийти на новий рівень розвитку та зробити країну енергетично незалежною. Залучення іноземних інвестицій в альтернативну енергетику дасть можливість створювати та впроваджувати нові технології на виробництві, розвивати енергетику, що даватиме максимум енергії та мінімум шкоди для довкілля. Збережені корисні копалини можна раціонально використовувати в інших галузях промисловості. Це підніме не лише економіку країни, а й статус держави на міжнародному рівні, що надалі сприятиме вступу України до різних провідних світових організацій.

Велике значення у розв'язанні питань, пов'язаних із використанням альтернативних джерел енергії, має уряд держави, який своїми діями повинен усебічно сприяти використанню потенціалу ВДЕ та енергоефективності під час переходу державної економіки на вуглецево-нейтральну.

Енергетичним системам завжди буде потрібна енергія базового навантаження від ядерного або викопного палива, але знання про інтегрування відновлюваної енергії покращаться, а витрати на впровадження таких технологій, як зберігання, зменшаться.

Результати даного дослідження можуть бути використані в процесі вдосконалення питань щодо впровадження ефективної енергетичної стратегії, створення конкуренції на ринку ВДЕ, запровадження ринку електроенергії, стимулювання до зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, створення інноваційних технологій, залучення іноземного та спрямування державного капіталів для подальшого розвитку альтернативної енергетики.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Сонячна енергетика: теорія та практика / Й.С. Мисак та ін. Львів: Львів. політехніка, 2014. 323 с.
2. Сліпченко В.Г., Коваль О.В., Полягушко Л.Г. Екологічний моніторинг: альтернативні джерела енергії. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2019. 318 с.
3. Мисак Й.С., Озарків І.М., Адамовський М.Г. Нетрадиційні джерела енергії: теорія і практика. Львів: Львів. політехніка, 2013. 316 с.
4. Економічна статистика. Економічна Діяльність. Енергетика. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/energ.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/energ.htm) (дата звернення: 28.02.2021).
5. Енергетичний баланс України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/energ.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/energ.htm) (дата звернення: 28.02.2021).
6. Зелене майбутнє української енергетики. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/markets/zelena-energetika-shlyah-rozvitku-ukrajini-ta-inshih-yevropeyskih-krajinfografika-5098963.html> (дата звернення: 10.03.2021).
7. «Зелена» енергетика – ключовий напрям економічного зростання. URL: <http://uare.com.ua/novyny/497-zelena-energetika-kyuchovij-napryam-ekonomichnogo-zrostannya> (дата звернення: 14.03.2021).
8. Кабінет Міністрів України – понад 24 тис українських родин використовують сонячні панелі та заощаджують на рахунках за електроенергію. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-24-tis-ukrayinskih-rodin-vikoristovuyut-sonyachni-paneli-ta-zaoshchadzuyut-na-rahunkah-za-elektroenergiyu> (дата звернення: 27.02.2021).
9. Бенефіціари «зеленого» тарифу. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/02/6/644772/> (дата звернення: 25.02.2021).
10. Інвестування у відновлювану енергетику – крок у майбутнє. URL: [http://www.uself.com.ua/fileadmin/documents/Brochure\\_UKR.pdf](http://www.uself.com.ua/fileadmin/documents/Brochure_UKR.pdf) (дата звернення: 08.03.2021).
11. Інвестиції в «зелену» енергетику України в 2019 р. досягли 3,7 млрд євро. URL: <https://mind.ua/news/20206320-investiciyi-v-zelenu-energetiku-ukrayini-v-2019-roci-dosyagli-37-mlrd-evro> (дата звернення: 08.03.2021).
12. «Зелений» тариф: борг «ГарПока» і «Укренерго» зріс до 24,1 млрд грн. URL: <http://finbalance.com.ua/news/zeleniy-tarif-harpok-i-ukrenerho-zbilshili-sviy-borh-do-241-mlrd-hrn> (дата звернення: 11.03.2021).
13. «Зелений» тариф у світі: вартість продажу електроенергії по країнам – генерація. URL: <https://generacia.energy/interesnoe-uk/ua-zt-mir-03-012020> (дата звернення: 08.03.2021).
14. Постанова від 31.12.2020 № 2879 «Про встановлення «зелених» тарифів на електричну енергію, вироблену генеруючими установками приватних домогосподарств». URL: <https://www.nerc.gov.ua/?id=58072> (дата звернення: 27.02.2021).

#### **REFERENCES:**

1. Mysak Y.S., Voznyak O.T., Datsko O.S., Shapoval S.P. (2014) Sonyachna enerhetyka: teoriya ta praktyka [Solar

energy: theory and practice]. Lviv: Nats. un-t «Lviv. politehnika». (in Ukrainian)

2. Slipchenko V.H., Koval O.V., Polyahushko L.H. (2019) Ekolohichnyy monitorynh: alternatyvni dzherela enerhiyi [Environmental monitoring: alternative energy sources]. Kyiv: KPI im. I. Sikorskoho. (in Ukrainian)

3. Mysak Y.S., Ozarkiv I.M., Adamovskyy M.H. (2013) Netradytsiyni dzherela enerhiyi: teoriya i praktyka [Unconventional energy sources: theory and practice]. Lviv: Nats. un-t "Lviv. politehnika". (in Ukrainian)

4. Ekonomichna Statystyka/Ekonomichna Diyalnist'/Enerhetyka. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/energ.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/energ.htm) (accessed 28 February 2021).

5. Enerhetychnyy Balans Ukrayiny. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/energ.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/energ.html) (accessed 28 February 2021).

6. Zelene Maybutnye Ukrayinskoyi Enerhetyky. Available at: <https://nv.ua/ukr/biz/markets/zelena-energetika-shlyah-rozvitku-ukrajini-ta-inshih-yevropeyskih-krajinfografika-50098963.html> (accessed 10 March 2021).

7. «Zelena» Enerhetyka – Klyuchovyy Napryam Ekonomichnoho Zrostannya. Available at: <http://uare.com.ua/novyny/497-zelena-energetika-klyuchovij-napryam-ekonomichnogo-zrostannya.html> (accessed 14 March 2021).

8. Kabinet Ministriv Ukrayiny – Ponad 24 Tys. Ukrayinskykh Rodyn Vykorystovuyut Sonyachni Paneli Ta Zaoshchadzhuut Na Rakhunkakh Za Elektroenerhiyu.

Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-24-tis-ukrayinskih-rodin-vikoristovuyut-sonyachni-paneli-ta-zaoshchadzhuut-na-rahunkakh-za-elektroenergiyu> (accessed 27 February 2021).

9. Benefitsiary «Zelenoho Taryfu». Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/02/6/644772/> (accessed 25 February 2021).

10. Investuvannya U Vidnovlyvanu Enerhetyku – Krok U Maybutnye. Available at: [http://www.uself.com.ua/fileadmin/documents/Brochure\\_UKR.pdf](http://www.uself.com.ua/fileadmin/documents/Brochure_UKR.pdf) (accessed 08 March 2021).

11. Investytsiyyi V «Zelenu» Enerhetyku Ukrayiny V 2019 Rotsi Dosyahly 3,7 Mlrd Yevro. Available at: <https://mind.ua/news/20206320-investiciyi-v-zelenu-energetiku-ukrayini-v-2019-roci-dosyagli-37-mlrd-evro> (accessed 08 March 2021).

12. «Zelenyy» taryf: borh «HarPoka» i «Ukrenerho» zris do 24,1 mlrd hrn. Available at: <http://finbalance.com.ua/news/zeleniy-tarif-harpok-i-ukrenerho-zbilshili-sviyborh-do-241-mlrd-hrn> (accessed 11 March 2021).

13. Zelenyy Taryf V Sviti: Vartist Prodazhu Elektroenerhiyi Po Krayinam — Heneratsiya. Available at: <https://generacia.energy/interesnoe-uk/ua-zt-mir-03012020/> (accessed 8 March 2021).

14. POSTANOVA 31.12.2020 № 2879 Pro Vstanovlennya «Zelenykh» Taryfiv Na Elektrychnu Enerhiyu, Vyroblenu Heneruyuchymy Ustanovkamy Pryvatnykh Domohospodarstv. Available at: <https://www.nerc.gov.ua/?id=58072> (accessed 27 February 2021).

## РОЗДІЛ 5. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

### СИНЕРГЕТИЧНА РОЛЬ РЕКРЕАЦІЙНИХ ЦИКЛІВ У ВІДТВОРЕННІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ

### SYNERGETIC ROLE OF RECREATIONAL CYCLES IN HUMAN CAPITAL REPRODUCTION AND TOURIST SPHERE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF SOCIALLY ORIENTED ECONOMY

У статті обґрунтовується точка зору, що успішний розвиток туризму в країні є вагомим передумовою становлення соціально орієнтованої ринкової економіки та сприяє відтворенню людського капіталу. Обґрунтовано роль рекреаційної діяльності та, відповідно, якісного задоволення рекреаційних потреб кожної людини у відтворенні людського капіталу. Доведено необхідність урізноманітнення рекреаційних занять у рекреаційних циклах, які на особистісному рівні формуються на засадах самоорганізації, а на суспільному рівні потребують виваженого управлінського впливу. Систему понять рекреаційної діяльності запропоновано доповнити терміном «рекреаційний тайм-менеджмент», що у поєднанні з принципами рекреаційного районування забезпечить досягнення оптимальних просторово-часових показників рекреації. Обґрунтовано синергію поєднання туризму і рекреації в контексті збільшення соціальних та економічних ефектів з одночасним зниженням рекреаційного навантаження на природний комплекс.

**Ключові слова:** людський капітал, рекреаційна діяльність, рекреаційне районування, рекреаційне середовище, рекреаційний тайм-менеджмент, рекреаційний цикл, самоорганізація, туризм, туристично-рекреаційна синергія.

В статье обосновывается точка зрения, что развитие туризма в стране является весомой предпосылкой становления социально ориентированной рыночной экономики и способствует воспроизводству человеческого капитала. Обоснована роль рекреационной деятельности и, соответственно, качественного удовлетворения рекреационных потребностей каждого человека в воспроизводстве человеческого капитала. Доказана необходимость разнообразия рекреационных занятий в рекреационных циклах, которые на личностном уровне формируются на основе самоорганизации, а на общественном уровне требуют взвешенного управленческого воздействия. Систему понятий рекреационной деятельности предложено дополнить термином «рекреационный тайм-менеджмент», что в сочетании с принципами рекреационного районирования обеспечит достижение оптимальных пространственно-временных показателей рекреации. Обоснована синергия сочетания туризма и рекреации в контексте увеличения социальных и экономических эффектов с одновременным снижением рекреационной нагрузки на природный комплекс.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, рекреационная деятельность, рекреационное районирование, рекреационная среда, рекреационный тайм-менеджмент, рекреационный цикл, самоорганизация, туризм, туристически-рекреационная синергия.

УДК 330.342.146:331.522:379.8:007

DOI: <https://doi.org/10.32843/infract53-19>

**Хитра О.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри публічного управління  
та адміністрування  
Хмельницький університет  
управління та права  
імені Леоніда Юзькова

**Khytra Olena**

The Leonid Yuzkov Khmelnytsky  
University of Management and Law

*The view that the successful development of tourism in the country is an important prerequisite for the formation of a socially oriented market economy and contributes to the reproduction of human capital has been substantiated in the article. The social essence of tourism, which is manifested in universal accessibility, democracy, humanization, as well as the implementation of the principles of partnership and intercultural interaction has been revealed. The role of recreational activities and, accordingly, the quality of recreational needs of each person in the reproduction of human capital has been substantiated. Based on the results of the study of social, economic, geographical and environmental aspects of recreational zoning, a conclusion has been made about the need to diversify the spatio-temporal combinations of recreational activities in recreational cycles. As the formation of recreational needs is influenced by a large number of interrelated (and sometimes contradictory) factors, it is advisable to use a nonlinear approach to develop a program to meet them. In addition, recreational activities take place in a non-linear recreational environment, which is a combination of natural and anthropogenic elements, the interaction of which can cause both favorable and negative effects on the results of planned and amateur recreational activities. It has been proved in the article that recreational cycles are formed on a synergetic basis: the dominance of the principles of self-organization at the personal level is balanced by coordinating measures at the social level. It has been suggested to supplement the system of concepts of recreational activities with the term "recreational time management", which is appropriate to denote a system of organizational, economic and socio-psychological measures aimed at creating conditions for optimal distribution of time between different recreational activities within the cycle of recreational activities. The vacationer to restore his own physical and spiritual strength as soon as possible. The use of time management techniques in combination with the principles of recreational zoning will ensure the achievement of optimal spatial and temporal indicators of recreation. The synergy of combining tourism and recreation in the context of increasing social and economic effects with a simultaneous reduction of the recreational loading on the natural complex has been substantiated.*

**Key words:** human capital, recreational activities, recreational zoning, recreational environment, recreational time management, recreational cycle, self-organization, tourism, tourist and recreational synergy.

**Постановка проблеми.** Важливість розвитку туризму та рекреації для України зумовлена тим, що вони виступають засобом валютних

надходжень, забезпечення зайнятості, збільшення внесків до платіжного балансу і ВВП, активізації інвестиційної діяльності та розширення обігу

коштів, диверсифікації економіки, зростання прибутків і підвищення рівня добробуту населення. Утім, туристично-рекреаційна сфера характеризується специфічними рисами, які зумовлюють особливий підхід до її регулювання, що передбачає вплив на економічні, політичні, соціальні, екологічні та інші процеси, що відбуваються в рамках керованого об'єкта та його взаємозв'язків [1, с. 152].

Важливість туризму в суспільстві багатогранна і синергетична, оскільки він стимулює розвиток суміжних галузей: транспорту, зв'язку, торгівлі, виробництва сувенірної продукції, послуг готелів і ресторанів, будівництва тощо. Туризм та рекреаційна діяльність забезпечують раціональне використання та збереження природних, екологічних, культурних, історичних та інформаційно-пізнавальних ресурсів території [2, с. 32]. У цьому контексті унікальним є явище рекреації для людини, яка формує та/або реалізує свій людський капітал [3, с. 139–140], адже повноцінне відновлення фізичних та духовних сил у процесі відпочинку суттєво впливає на продуктивність праці індивіда [4, с. 117]. Тому особливого значення набуває курортно-рекреаційна галузь, що створює умови для відпочинку та оздоровлення населення [5, с. 62].

Разом із тим, спостерігається тенденція відставання розвитку сфери рекреації від стрімкого збільшення потреб населення щодо якісного та повноцінного відпочинку. Тому для формування орієнтованої на сталий розвиток рекреаційного потенціалу сфери туризму України слід забезпечити вирішення організаційних, інфраструктурних, інституційних питань [6, с. 84].

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми розвитку туристично-рекреаційної сфери України є предметом дослідження багатьох науковців. Зокрема, І.В. Родіонова [1] вивчає ключові аспекти фінансового забезпечення розвитку туристично-рекреаційної сфери; А.В. Огієнко і М.М. Огієнко [2] узагальнили теоретичні засади дослідження туристично-рекреаційного потенціалу; Г.М. Шевченко [3] систематизувала теоретико-методичні підходи до прогностичного оцінювання зрівноваженого розвитку рекреації в Україні; Н.М. Ступень присвятив свої праці [4–6] вивченню факторів розвитку рекреаційного потенціалу територій, оцінюванню впливу соціально-економічних чинників на ефективність курортно-рекреаційної галузі і питанням інвестиційного забезпечення її розвитку; К.К. Муска [7] узагальнила теоретичні підходи до розуміння сутності дефініцій «рекреаційні ресурси» та «рекреаційний потенціал»; К.І. Задорожна [8] обґрунтувала суспільну значущість розвитку інституту соціального туризму; О.Р. Роїк [9] оцінила вплив соціальної політики на розвиток туризму; М.М. Зайцева [10] акцентує

увагу на соціальних аспектах туристичної діяльності; І.А. Скриль [11] дослідила сутність, переваги та перспективи розвитку соціального туризму.

Окремо слід виділити наукову працю М.В. Шарко і П.В. Шмулевича [12], в якій досліджено синергетичні можливості бізнес-середовища, де формується новий туристичний продукт. Т.Є. Кунгурцева-Мащенко вважає, що «ринкову орієнтацію курортно-рекреаційних комплексів покликано забезпечити відповідні методології, засновані на сучасних концепціях управління ... зокрема широкому застосуванні механізму синергетичного ефекту» [13, с. 706]. Н.І. Моїсєєва [14] обґрунтувала синергічну функцію туризму, яка реалізується через створення різномірного ринку туристичних послуг, збільшення доходів населення та підвищення рівня його добробуту, а також завдяки різногалузевому взаємозв'язку за видами економічної діяльності, зокрема в інтеграційних і глобалізаційних процесах.

Разом із тим недостатньо дослідженим залишається характер взаємозумовленого впливу рекреації й туризму на процеси відтворення людського капіталу, що розвивається на засадах синергетичної самоорганізації.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних підходів до просторово-часового структурування рекреаційних циклів на засадах синергетичного підходу, що дасть змогу підвищити роль рекреації у процесах відтворення людського капіталу (соціальний аспект), розвитку туристичної сфери (комерційний аспект) та раціонального природокористування (екологічний аспект) в умовах соціально орієнтованої ринкової економіки.

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

Туризм – це соціальне, культурне й економічне явище, яке безпосередньо впливає на економіку, природне й антропогенне середовище, а також на місцеве населення у відвідуваних місцях [15, с. 85]. Як зазначає К.І. Задорожна, «розвиток туризму може істотно вплинути на вихід країни з глибокої соціально-економічної кризи, зменшити наслідки соціальної напруженості шляхом створення нових робочих місць, а також створити необхідні умови для відновлення моральних і фізичних сил населення, що визначає основу для підвищення продуктивності праці та економічного зростання» [8, с. 40].

Об'єктивне підґрунтя туризму як явища суспільного життя підкреслює його значення для розвитку людського потенціалу. Науковці вважають туризм одним з інструментів інноваційної трансформації соціальної політики, зокрема через реалізацію його основних функцій: економічної, соціальної, політичної, культурно-виховної тощо [9, с. 53].

Отже, туризм є складною соціально-еколого-економічною системою і поліфункціональним явищем, що може стати стрижнем у забезпеченні

сталого розвитку вітчизняної економіки та її соціальної орієнтованості. У соціальному аспекті туризм є індикатором рівня життя населення, сприяє збереженню культурної спадщини та історичних цінностей, стабілізації міжетнічних і міжнародних відносин. Одним із критеріїв включення країни у процеси глобалізації є рівень розвитку туризму як соціального інституту, що сприяє реалізації принципів відкритості, партнерства, міжкультурної взаємодії [10, с. 24].

Одна з основних вимог до туризму – забезпечення його загальнодоступності. Перехід від орієнтації на елітарний туризм до зацікавленості у розвитку масових видів туризму не тільки сприятиме розвитку соціальних контактів, реалізації демократичних прав людини на змістовний відпочинок, а й забезпечить збільшення туристичних потоків, що, своєю чергою, позитивно позначиться на бюджеті країни (району, міста).

Ще одна характерна риса соціального туризму – його гуманізація, особлива привабливість для людей похилого віку і людей із фізичними вадами, для яких необхідно створювати особливі умови подорожування. Культурно-виховна спрямованість соціального туризму полягає у тому, що він є потужним виховним чинником для юнацтва та молоді, сприяє формуванню здорового способу життя, допомагає у набутті соціального досвіду [11, с. 195–197].

Отже, соціокультурний потенціал сфери туризму – це наявність можливостей для задоволення соціокультурних потреб людей у туристичних послугах. Найважливіша соціокультурна характеристика туризму полягає у тому, що він є соціальною практикою, яка змінює людину й позиціонує її у соціальному просторі. При цьому туризм виконує не лише економічні, а й соціальні функції: соціалізаційну, когнітивну, комунікативну, медитативну, а також функцію формування і задоволення рекреаційних потреб [10, с. 24–25].

Зростання розумових та нервово-психічних навантажень працівників, стреси на робочому місці і вдома ведуть до того, що людина часто втомлюється, відчуває ознаки емоційного виснаження, провокує конфлікти, скаржиться, що їй не вистачає часу. Такий стан справ супроводжується порушенням балансу «робота – життя» та актуалізує потребу в рекреації.

Терміном «рекреація» позначають відновлення чи відтворення фізичних і духовних сил, витрачених людиною у процесі життєдіяльності. Це система заходів, пов'язаних із використанням вільного часу людей для оздоровчої, культурно-ознайомчої і спортивної діяльності, яка спрямована на задоволення широкого кола особистісних і соціальних потреб [7, с. 522].

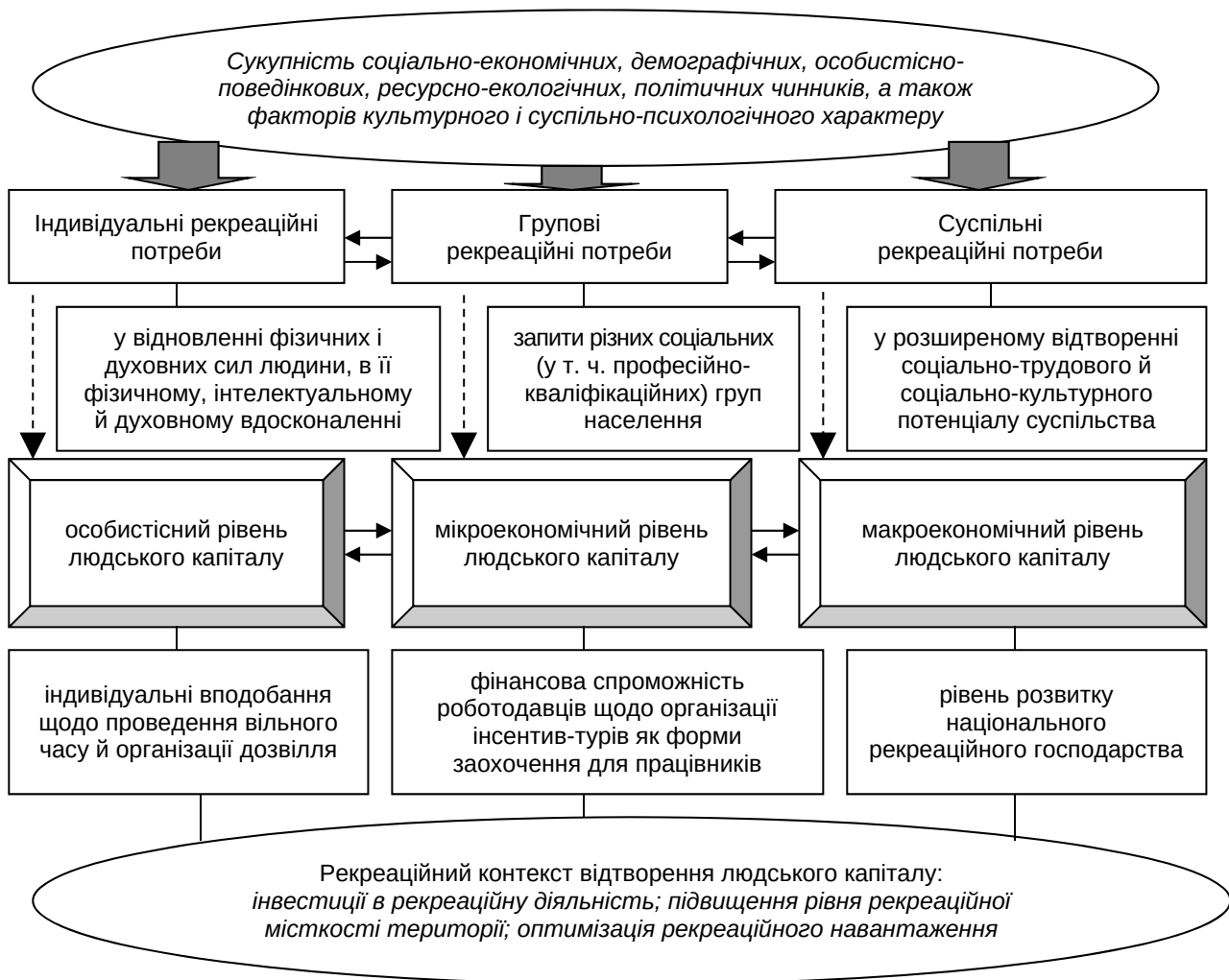
Розрізняють індивідуальні, групові і суспільні рекреаційні потреби. Індивідуальні потреби –

у відновленні фізичних і духовних сил людини, в її фізичному, інтелектуальному й духовному вдосконаленні; групові – це специфічні потреби певних соціальних груп населення; суспільні – у розширеному відтворенні соціально-трудового й соціально-культурного потенціалу суспільства [16, с. 19]. На нашу думку, така типологія корелює з особистісним, мікро- та макроекономічним рівнями людського капіталу (рис. 1).

Нелінійність формування і непередбачуваність проявів рекреаційних потреб пояснюються тим, що на них впливає велике розмаїття соціально-економічних, демографічних, особистісно-поведінкових, ресурсно-екологічних, політичних та інших чинників [16, с. 19]. Різні культурні цінності, відмінна цивілізаційна ментальність народів, розмаїття національних характерів та вподобань, соціально-економічний рівень життя суттєво впливають на трансформацію рекреаційних потреб у просторі й часі [17, с. 73]. Це можна тлумачити як потужні флуктуаційні впливи, які відхиляють туристично-рекреаційну систему від закономірних шляхів еволюції.

Як відомо, рекреаційні потреби задовольняються через низку рекреаційних занять: зміна звичного оточення, відновлення здоров'я, зняття втоми, пізнання навколишнього світу, задоволення естетичних потреб, духовне збагачення, втеча від повсякденності. Утім, кардинальні зміни у вподобаннях і можливостях рекреантів (зокрема, під впливом пандемії та інших флуктуацій) асоціюються з так званими точками біфуркації, проходження яких може принципово змінювати усталені набори рекреаційних занять. Новими атракторами еволюції рекреаційних потреб у географічному контексті стають території, безпечні для відвідування в умовах пандемії, у фінансовому – прагнення отримати максимум вражень від відпочинку з мінімальними витратами, у технологічному – поширення «віртуальних подорожей» завдяки розвитку сучасних комп'ютерних технологій.

На нашу думку, виникнення і задоволення рекреаційних потреб людини відбувається на циклічно-синергетичній основі. Так, елементарні рекреаційні заняття (ЕРЗ) перебувають у певній взаємозалежності в рамках певних типів і циклів рекреаційної діяльності. Їх характеризують: взаємозамінність (альтернативність) – можливість без видимої шкоди для цілей рекреації замінити одне ЕРЗ на інше; взаємозумовленість – послідовність ЕРЗ із фіксацією їх тривалості й інтенсивності у циклі рекреаційних занять (так званий режим рекреаційної діяльності); протипоказаність – несумісність деяких ЕРЗ між собою на конкретному відрізку часу; атрактивність – індивідуальна або групова привабливість рекреаційних занять і їх сполучень [18, с. 29; 19, с. 21].



**Рис. 1. Взаємозв'язок між рівнями рекреаційних потреб і людського капіталу**

*Джерело: авторська розробка*

Стійка комбінація повторюваних рекреаційних занять за певний відрізок часу дістала назву циклу рекреаційної діяльності (ЦРД). Це своєрідна програма відпочинку, яка дає змогу на основі поведінкових можливостей і зразків реалізувати певні рекреаційні цілі, мотивації і вимоги рекреантів у конкретних умовах. Кожна людина самостійно несвідомо конструє ЦРД виходячи із власних уявлень про корисність і атрактивність рекреаційної діяльності, звичок, моди, цін, грошових доходів та інших чинників [17, с. 18]. У цьому, власне, проявляється самоорганізованість рекреаційної діяльності. З іншого боку, розуміння циклів рекреаційної діяльності допомагає туристичним підприємствам повніше задовольняти рекреаційні потреби і, відповідно, одержувати найбільші прибутки від реалізації правильно розроблених рекреаційних послуг [18, с. 30]. Відповідно, самоорганізаційні тенденції мають гармонійно сполучатися з управлінськими (організаційними) впливами.

Рекреаційні потреби задовольняються у різних рекреаційних циклах, кожен з яких має власну

ритміку і просторовий механізм саморегуляції (рис. 2).

Так, для добової рекреації характерний обмежений і водночас досить стійкий набір рекреаційних занять (наприклад, ранкові пробіжки). Тижневим рекреаційним потребам властиве поєднання активних рекреаційних занять на природі з культурно-пізнавальними або розважальними. Сезонні рекреаційні потреби є більш вмотивованими, вони пов'язані з порівняно тривалою рекреаційною діяльністю та більш різноманітними рекреаційними заняттями. Річні рекреаційні потреби задовольняються під час відпустки [20, с. 137]. Рекреант може свідомо комбінувати рекреаційні заняття. Чим більше суміщень, тим ефективнішою є рекреаційна діяльність, оскільки при цьому в одиницю часу задовольняється більше рекреаційних потреб [19, с. 20].

Рекреаційні потреби реалізуються шляхом здійснення рекреаційної діяльності, спрямованої на оздоровлення і задоволення духовних потреб людей у вільний від роботи час. Специфіка

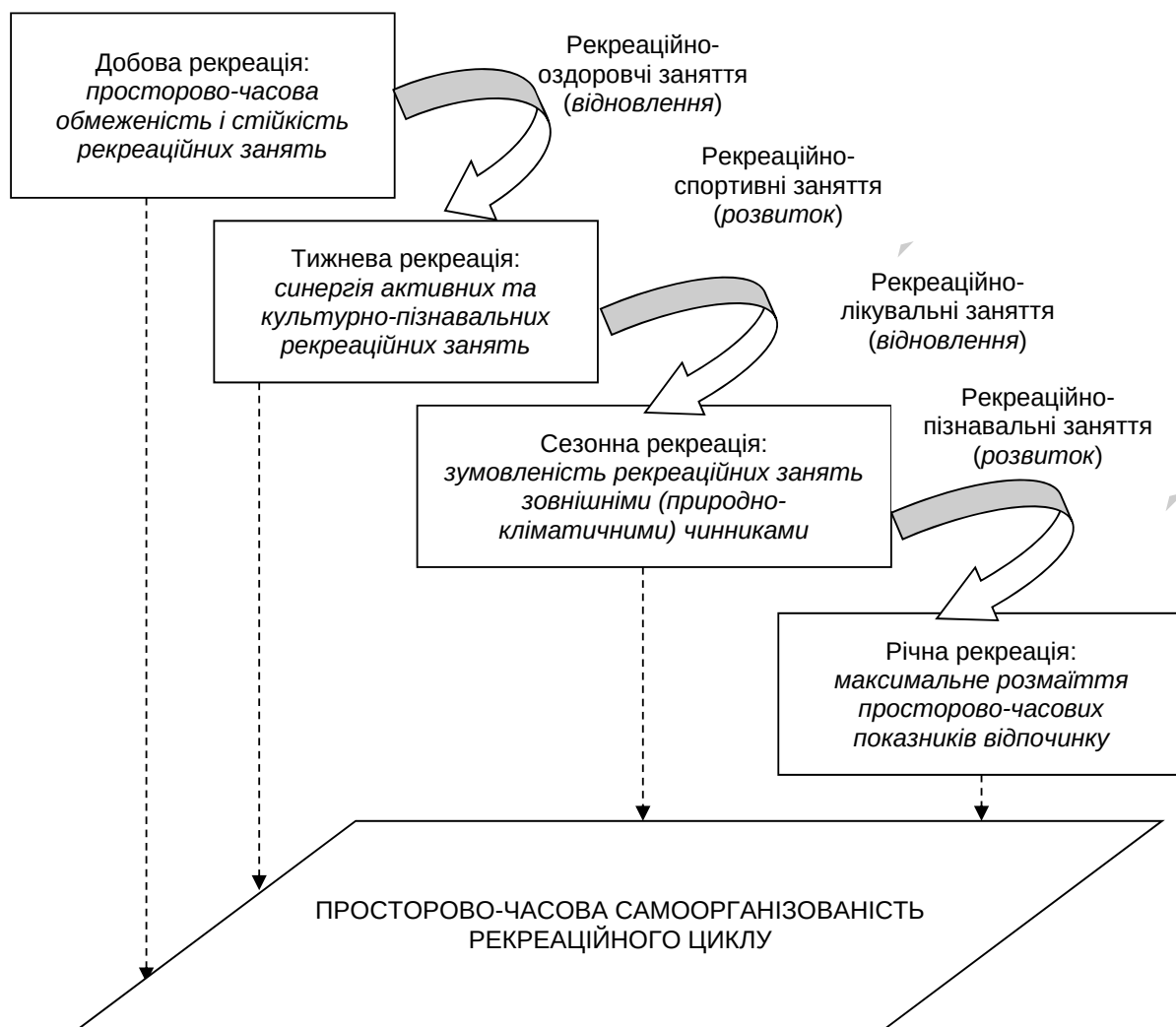


Рис. 2. Прояви просторово-часової самоорганізованості та синергетичної взаємодоповнюваності складників рекреаційного циклу

Джерело: авторська розробка

рекреації у тому, що вона пронизує всі інші компоненти людської життєдіяльності (рис. 3).

Зокрема, трудова життєдіяльність пов'язана з працею у сфері надання рекреаційних послуг, споживча – зі споживанням цих послуг, відтворювальна – з використанням вільного часу для відновлення сил людини, соціоприродна – з потребою спілкування людини з живою природою, екістична – з розміщенням рекреаційних об'єктів у різних типах поселень [16, с. 75; 21, с. 5–6]. Це вказує на системоформуючу роль цієї діяльності, оскільки від її якості залежить спроможність людини до інших видів життєдіяльності.

Середовище, в якому здійснюється рекреаційна діяльність, називається рекреаційним. До нього входять: природне середовище; квазіприродне – лісопарки, водосховища; культурне – історико-культурні об'єкти; техногенне – технічні розважальні комплекси, інфраструктура; соціальне середовище (рис. 3). На нашу думку, рекреаційне середовище характеризується нелінійним

впливом на рекреаційну діяльність. Якщо позитивними рисами є високий рівень забезпеченості ресурсами для рекреації, сприятлива екологічна ситуація, розвинена сфера послуг, стабільна політична ситуація, то водночас негативними характеристиками є забруднення довкілля, низький рівень безпеки, низька транспортна освоєність території тощо [22]. Позитивні прояви можуть уважатися атракторами для прогресивного розвитку туристично-рекреаційної системи, тоді як негативні є аналогами флуктуацій, які порушують плани суб'єктів рекреаційної діяльності.

У рекреаційному середовищі може відбуватися як гармонізація окремих елементів (зокрема, природних та антропогенних), так і їх протиставлення. Встановлена на певний момент і на певній території конфігурація цих елементів може розцінюватися як своєрідна «точка біфуркації» – якісне оновлення системи, що відкриває майже необмежений вибір варіантів використання доступних рекреаційних ресурсів. Актуалізація того чи іншого

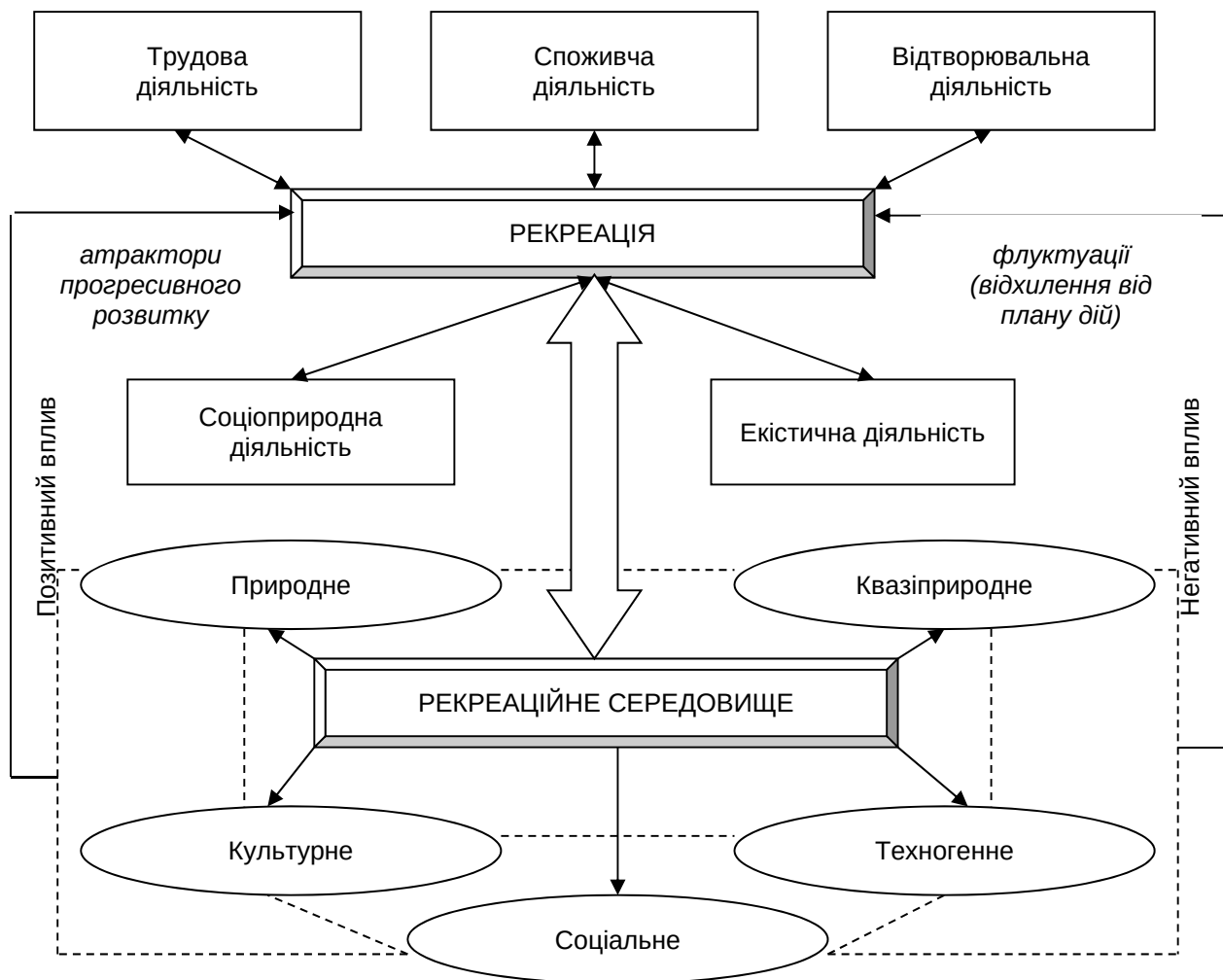


Рис. 3. Нелінійний вплив рекреаційного середовища на рекреацію та (опосередковано) на інші аспекти життєдіяльності людини

Джерело: розроблено автором на основі [16; 21; 22]

варіанта означає втілення рекреаційного потенціалу території у конкретних туристично-рекреаційних проєктах, що, своєю чергою, передбачають розбудову рекреаційної інфраструктури та отримання суб'єктами цієї сфери певних економічних вигід. Соціальна функція рекреаційних ресурсів полягає у тому, що вони використовуються для регенерації здоров'я і підтримки працездатності. З іншого боку, рекреаційний ефект визначається спроможністю рекреаційних ресурсів до відновлення і витримування певних рекреаційних навантажень з урахуванням екологічних критеріїв [7, с. 523–524]. Таким чином, туристично-рекреаційна синергія означає таке поєднання туризму і рекреації (рис. 4), що передбачає одночасне стрибкоподібне збільшення соціальних та економічних ефектів і не менш стрімке зниження рекреаційного навантаження на природний комплекс (екологічний ефект).

Різноманітність, комбінування і циклічність рекреаційних занять безпосередньо пов'язані з властивостями рекреаційних територій і їх

організацією [19, с. 14]. Поділ території на таксономічні одиниці за такими критеріями, як спеціалізація рекреаційного господарства, структура рекреаційних ресурсів, напрями їх освоєння й охорони, перспективи розвитку рекреаційної діяльності, позначається терміном «рекреаційне районування» [18, с. 167–168]. За нашим переконанням, у рекреаційному районуванні та циклічності рекреаційної діяльності закладена ідея урізноманітнення просторово-часових комбінацій рекреаційних занять (рис. 5).

Відповідно, систему понять рекреаційної діяльності варто доповнити терміном «рекреаційний тайм-менеджмент», під яким пропонуємо розуміти систему організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на створення умов для оптимального розподілу часу між різними рекреаційними заняттями та різними територіями у рамках циклу рекреаційної діяльності, що в підсумку даватиме змогу кожному рекреантові у максимально стислі терміни відновити фізичні та духовні сили і відвідати (упродовж усього



Рис. 4. Синергія економічних, соціальних та екологічних ефектів розвитку туристично-рекреаційної сфери

Джерело: авторська розробка

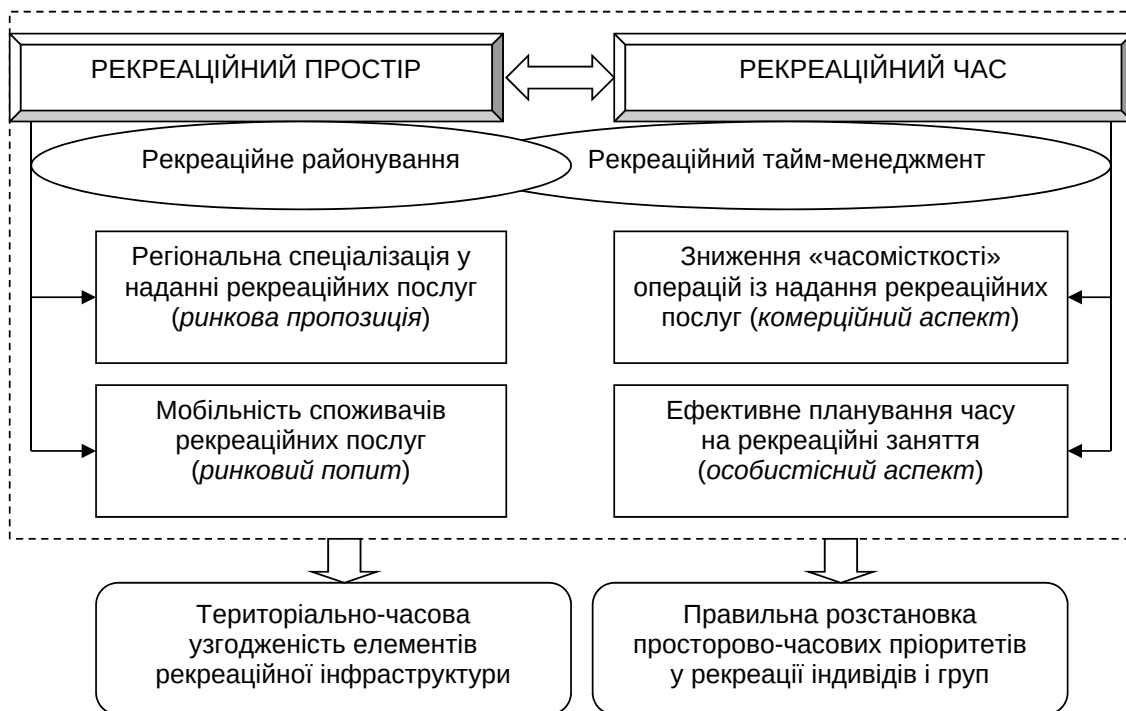


Рис. 5. Наслідки урізноманітнення просторово-часових комбінацій рекреаційних занять для кожного рекреанта і суспільства у цілому

Джерело: авторська розробка

життя або однієї відпустки) якомога більше туристичних дестинацій.

**Висновки з проведеного дослідження.** Однією з ключових функцій туризму є формування

та задоволення рекреаційних потреб, як окремої особистості, так і суспільства у цілому. Відповідно, від ступеня задоволення рекреаційних потреб залежить рівень розвитку людського

капіталу. Оскільки рекреаційні потреби формуються під впливом великої кількості чинників (інколи суперечливого спрямування), у тому числі суб'єктивного характеру, для їх задоволення слід застосовувати нелінійний підхід, який передбачає багатовекторність розвитку ринку рекреаційних послуг.

У рекреаційній діяльності наявні прояви просторово-часової самоорганізації (вибір рекреаційних занять на особистісному рівні) та організації (планомірна розбудова туристично-рекреаційної інфраструктури, планування діяльності туристичних підприємств, державна політика розвитку туристичної галузі). Їх поєднання втілюється у рекреаційних циклах, які є індивідуальними і водночас узагальненими на рівні туристично-рекреаційної галузі. Рекреаційні цикли формуються у нелінійному середовищі, окремі елементи якого можуть виконувати роль потужних атракторів або неупорядкованих флуктуаційних впливів.

Одним із критеріїв сприятливості рекреаційного середовища є синергія поєднання туризму і рекреації, яка передбачає збільшення соціальних та економічних ефектів з одночасним зниженням рекреаційного навантаження на природний комплекс (екологічний ефект). Синергетичний підхід також орієнтує на урізноманітнення просторово-часових комбінацій рекреаційних занять: просторовий аспект пов'язаний із рекреаційним районуванням територій, тоді як часовий асоціюється із засадами тайм-менеджменту.

Перспектива подальших досліджень полягає у необхідності обґрунтування практичних аспектів упровадження синергетичної технології формування циклів рекреаційної діяльності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Родіонова І.В. Фінансове забезпечення розвитку туристично-рекреаційної сфери в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 1. С. 152–155.
2. Огієнко А.В., Огієнко М.М. Теоретичні засади дослідження туристично-рекреаційного потенціалу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. № 1(75). С. 31–37.
3. Шевченко Г.М. Теоретико-методичні підходи до проведення прогностичної оцінки зрівноваженого розвитку рекреації в Україні. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 139–145.
4. Ступень Н.М. Фактори розвитку рекреаційного потенціалу територій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 18. Ч. 2. С. 117–119.
5. Ступень Н.М. Оцінка впливу соціально-економічних чинників на ефективність курортно-рекреаційної галузі. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 62–65.
6. Ступень Н.М. Інвестиційне забезпечення розвитку курортно-рекреаційних територій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 24. С. 84–87.
7. Муска К.К. Теоретичні підходи до розуміння сутності дефініції «рекреаційні ресурси» та «рекреаційний потенціал». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 521–526. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/99.pdf> (дата звернення: 20.01.2021).
8. Задорожна К.І. Суспільна значущість розвитку інституту соціального туризму в Україні: проблеми та їх розв'язання. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 4. С. 38–46.
9. Роїк О.Р. Вплив соціальної політики на розвиток туризму в умовах формування інноваційної економіки в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 10. С. 53–57.
10. Зайцева М.М. Соціальний аспект туристичної діяльності. *SOCIOПРОСТІР*. 2016. № 5. С. 23–27. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socioprostir/article/view/5324/4875> (дата звернення: 21.01.2021).
11. Скриль І.А. Соціальний туризм: сутність, переваги та перспективи розвитку. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія «Геологія. Географія. Екологія»*. 2008. № 824. С. 194–197.
12. Шарко М.В., Шмулевич П.В. Использование синергии в сфере туризма. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 11. С. 87–92. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/11\\_2017\\_ukr/17.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/11_2017_ukr/17.pdf) (дата звернення: 21.01.2021).
13. Кунгурцева-Мащенко Т.Є. Синергетичний ефект у діяльності курортно-рекреаційних систем в умовах інтеграційного розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 706–709. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/136.pdf> (дата звернення: 21.01.2021).
14. Моїсєєва Н.І. Інноваційність туристичної сфери регіону в умовах сталого розвитку: стратегічний вимір : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил та регіональна економіка» ; Одеська національна академія харчових технологій. Одеса, 2019. 43 с.
15. Шикіна О.В., Мережко К.А. Аналіз індикаторів розвитку України в міжнародному туризмі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 85–92. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/20-2017/19.pdf> (дата звернення: 21.01.2021).
16. Терещенко В.І., Штанько Л.О., Чаплигін В.П. Соціально-економічні основи рекреації та туризму : навчальний посібник. Київ : Міленіум, 2019. 154 с.
17. Чир Н.В. Рекреаційна географія : навчально-методичний посібник. Мукачево : Дишкант С.Я., 2019. 156 с.
18. Покоłodна М.М. Рекреаційна географія : навчальний посібник. Харків : Харківська національна академія міського господарства, 2012. 275 с.
19. Величко В.В. Організація рекреаційних послуг : навчальний посібник. Харків : Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова, 2013. 202 с.
20. Любіцева О.О., Кочеткова І.В. Теоретичні та прикладні питання рекреаційно-туристичного природокористування в столичному місті. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 176. С. 136–138.

21. Пушкар Б.Т., Пушкар З.М. Територіальна організація рекреаційного господарства регіону : монографія. Тернопіль : Вектор, 2014. 196 с.

22. Романюк І.А. Проблеми ідентифікації та перспективи розвитку підприємств туризму й рекреаційної діяльності. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7121> (дата звернення: 20.03.2021).

#### REFERENCES:

1. Rodionova I.V. (2017) Finansove zabezpechennja rozvytku turystychno-rekreacijnoji sfery v Ukraini [Financial support of tourist and recreational areas in Ukraine]. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionalnogho universytetu. Serija "Ekonomichni nauky"* [Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences], no. 1, pp. 152–155.

2. Ohienko A.V., Ohienko M.M. (2020) Teoretychni zasady doslidzhennja turystychno-rekreacijnogho potencialu [Theoretical principles of research of tourist and recreation potential]. *Problemy systemnogho pidkhodu v ekonomici* [Problems of Systemic Approach in the Economy], vol. 1 (75), pp. 31–37.

3. Shevchenko H.M. (2017) Teoretyko-metodychni pidkhody do provedennja prohnostychnoji ocinky zrivnovazhenogho rozvytku rekreaciji v Ukraini [Theoretical and methodological approaches to conducting predictive evaluation of the balanced development of recreation in Ukraine]. *Problemy ekonomiky* [The Problems of Economy], no. 1, pp. 139–145.

4. Stupen N.M. (2016) Faktory rozvytku rekreacijnogho potencialu terytorij [Factors of recreation areas potential development]. *Naukovyj visnyk Khersonsjkogho derzhavnogho universytetu. Serija "Ekonomichni nauky"* [Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences], vol. 18-2, pp. 117–119.

5. Stupen N.M. (2017) Ocinka vplyvu socialjno-ekonomichnykh chynnykiv na efektyvnistj kurortno-rekreacijnoji ghaluzi [Assessment of the influence of socio-economic factors on the efficiency of the resort and recreation industry]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State], no. 9, pp. 62–65.

6. Stupen N.M. (2016) Investycijne zabezpechennja rozvytku kurortno-rekreacijnykh terytorij [Investment provision development of resort and recreational areas]. *Investyciji: praktyka ta dosvid* [Investment: Practice and Experience], no. 24, pp. 84–87.

7. Muska K.K. (2018) Teoretychni pidkhody do rozuminnja sutnosti definicij "rekreacijni resursy" ta "rekreacijnyj potencial" [Theoretical approaches to the understanding of the essence of definitions "recreational resources" and "recreational potential"]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky* [Global and National Problems of the Economy] (electronic journal), vol. 21, pp. 521–526. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/99.pdf> (accessed 20 January 2021).

8. Zadorozhna K.I. (2015) Suspiljna znachushhistj rozvytku instytutu socialnogho turizmu v Ukraini: problemy ta jikh rozv'jazannja [Social significance of development of institute of social tourism in Ukraine: problems and their solving]. *Visnyk Cherniveckogho torghovelnjo-ekonomichnogho instytutu. Serija "Ekonomichni nauky"*

[Scientific Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics. Economic Sciences], vol. 4, pp. 38–46.

9. Rojik O.R. (2016) Vplyv socialjnoji polityky na rozvytok turizmu v umovakh formuvannja innovacijnoji ekonomiky v Ukraini [Social policy impact on tourism development under the formation of innovation economy in Ukraine]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji* [Black Sea Economic Studies], vol. 10, pp. 53–57.

10. Zajceva M.M. (2016) Socialjnyj aspekt turystychnoji dijajnosti [Social aspect of tourist activity]. *SOCIO-PROSTIR (electronic journal)*, no. 5, pp. 23–27. Available at: <https://periodicals.karazin.ua/socioprostir/article/view/5324/4875> (accessed 21 January 2021).

11. Skrylj I.A. (2008) Socialjnyj turizm: sutnistj, perevaghy ta perspektyvy rozvytku [Social tourism: essence, advantages and prospects of development]. *Visnyk Kharkivskogho nacionalnogho universytetu im. V.N. Karazina. Serija "Gheologhija. Gheoghrafija. Ekologhija"* [Visnyk of V.N. Karazin Kharkiv National University. Geology. Geography. Ecology], no. 824, pp. 194–197.

12. Sharko M.V., Shmulevich P.V. (2017) Ispolzovanie sinergii v sfere turizma [Use of synergy in the field of tourism]. *Infrastruktura rynku* [Market Infrastructure] (electronic journal), vol. 11, pp. 87–92. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/11\\_2017\\_ukr/17.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/11_2017_ukr/17.pdf) (accessed 21 January 2021).

13. Kunghurceva-Mashhenko T.Je. (2018) Synerghetychnyj efekt u dijajnosti kurortno-rekreacijnykh system v umovakh integracijnogho rozvytku [Synergetic effect in activity of resort-recreation systems in the conditions of integration development]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky* [Global and National Problems of the Economy] (electronic journal), vol. 23, pp. 706–709. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/136.pdf> (accessed 21 January 2021).

14. Moisejeva N.I. (2019) Innovacijnistj turystychnoji sfery rehionu v umovakh stalogho rozvytku: strategichnyj vymir [Innovation of the tourist sphere of the region in the conditions of sustainable development: strategic dimension] (PhD Thesis), Odessa: Odessa National Academy of Food Technologies.

15. Shykina O.V., Merezhko K.A. (2017) Analiz indykatoriv rozvytku Ukrainy v mizhnarodnomu turizmi [Analysis of the Ukraine's roll indicator in the international tourism]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky* [Global and National Problems of the Economy] (electronic journal), vol. 20, pp. 85–92. Available at: <http://www.global-national.in.ua/archive/20-2017/19.pdf> (accessed 21 January 2021).

16. Tereshhenko V.I., Shtanjko L.O., Chaplyghin V.P. (2019) Socialjno-ekonomichni osnovy rekreaciji ta turizmu [Socio-Economic Bases of Recreation and Tourism]. Kyiv: Milenium. (in Ukrainian)

17. Chyr N.V. (2019) Rekreacijna gheoghrafija [Recreational Geography]. Mukachevo: Dyshkant S.Ja. (in Ukrainian)

18. Pokolodna M.M. (2012) Rekreacijna gheoghrafija [Recreational Geography]. Kharkiv: Kharkiv National Academy of Municipal Economy. (in Ukrainian)

19. Velychko V.V. (2013) Orghanizacija rekreacijnykh poslugh [Organization of Recreational Services]. Kharkiv: Kharkiv National University of Municipal Economy named after O.M. Beketov. (in Ukrainian)

20. Ljubiceva O.O., Kochetkova I.V. (2009) Teoretychni ta prykladni pytannja rekreacijno-turystychnogho pryrodokorystuvannja v stolychnomu misti [Theoretical and applied issues of recreational and tourist nature management in the capital city]. *Kultura narodov Prichernomor'ya* [Culture of Black Sea People], no. 176, pp. 136–138.

21. Pushkar B.T., Pushkar Z.M. (2014) Terytorialjna orghanizacija rekreacijnogho ghospodarstva rehionu

[Territorial organization of recreational economy of the region]. Ternopil: Vektor. (in Ukrainian)

22. Romaniuk I.A. (2019) Problemy identyfikaciji ta perspektyvy rozvytku pidprijemstv turyzmu j rekreacijnoi dijajlnosti [Problems of identification and prospects of development of tourism enterprises and recreational activity]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy] (electronic journal), no. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?o&z=7121> (accessed 20 March 2021).

## МОТИВАЦІЯ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### MOTIVATION OF MEDICAL PERSONNEL AS THE MAIN FUNCTION OF THE MANAGEMENT OF THE HEALTHCARE INSTITUTION

УДК 331.101

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct53-20>

**Янковська В.А.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Харківський інститут  
ПраТ «ВНЗ «МАУП»  
**Талдаєв В.С.**  
студент  
Харківський інститут  
ПраТ «ВНЗ «МАУП»

**Yankovska Viktoriia**

Kharkiv Institute Interregional Academy  
of Personnel Management

**Taldaiev Volodymyr**

Kharkiv Institute Interregional Academy  
of Personnel Management

У статті надано економічну характеристику поняття «мотивація», яка вивчалася багатьма авторами. Визначено, що забезпечення та підтримка високого рівня трудової мотивації працівників є одними з найскладніших управлінських завдань закладу охорони здоров'я. Проведено дослідження мотивації медичного персоналу на прикладі закладу охорони здоров'я як спонування до ефективної діяльності. Система мотивації повинна відповідати основним потребам колективу та легко модернізуватися слідом за мінливими умовами. Визначено, що умовно систему мотивації персоналу підрозділяють на дві форми: матеріальну і нематеріальну. На прикладі закладу охорони здоров'я розглянуто способи стимулювання та мотивації персоналу. За результатами проведеного дослідження виявлено, що неможливо виділити найбільш ефективний метод стимулювання персоналу на підприємстві, адже кожен із них має свої переваги та недоліки. Саме тому матеріальні та нематеріальні стимули повинні взаємно доповнювати та збагачувати один одного.

**Ключові слова:** мотивація, праця, стимулювання, медичний персонал, заклад охорони здоров'я.

В статье представлена экономическая характеристика понятия «мотивация»,

которая изучалась многими авторами. Определено, что обеспечение и поддержание высокого уровня трудовой мотивации работников являются одними из самых сложных управленческих задач учреждения здравоохранения. Проведено исследование мотивации медицинского персонала на примере учреждения здравоохранения как побуждение к эффективной деятельности. Система мотивации должна отвечать основным потребностям коллектива и легко модернизироваться вслед за меняющимися условиями. Определено, что условно систему мотивации персонала подразделяют на две формы: материальную и нематериальную. На примере учреждения здравоохранения рассмотрены способы стимулирования и мотивации персонала. По результатам проведенного исследования выявлено, что невозможно выделить наиболее эффективный метод стимулирования персонала на предприятии, ведь каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Именно поэтому материальные и нематериальные стимулы должны взаимно дополнять и обогащать друг друга.

**Ключевые слова:** мотивация, труд, стимулирование, медицинский персонал, учреждение здравоохранения.

*The article provides an economic description of the concept of "motivation" which has been studied by many authors. It is determined that ensuring and maintaining a high level of work motivation of employees is one of the most difficult management tasks of a health care institution. After analyzing the definitions of various scientists we can conclude that the motivation of medical staff is a complex process of the individual's desire to achieve their own goals and objectives of the health care institution provided a systematic approach, knowledge and experience within the profession. A study of the motivation of medical staff on the example of a health care institution as an incentive for effective activity was also conducted. Methods of stimulating and motivating staff are considered on the example of the Municipal Non-Profit Enterprise "City Children's Clinical Hospital № 24" of the Kharkiv City Council which serves the children of two districts of Kharkiv. The hospital is a clinical base of the departments of pediatric tuberculosis and pulmonology as well as pediatrics of the Kharkiv Medical Academy of Post-graduate Education. The motivation system should meet the basic needs of the team and be easily modernized in the face of changing conditions. It is determined that conditionally the system of personnel motivation is divided into two forms: tangible and intangible. Examples of health care facilities include ways to stimulate and motivate staff. According to the results of the study it was found that it is impossible to identify the most effective method of staff incentives in the enterprise because each of them has its advantages and disadvantages. That is why tangible and intangible incentives should complement and enrich each other. The system of employee motivation must be transparent and understandable in order to eliminate feelings of injustice and comparisons. Every employee should know that for quality work, initiative and new ideas, for a creative approach to solving problems, he will receive a reward in the form of bonuses, discounts, free tickets to conferences, the latest equipment, as well as recognition from the head and other participants. Thus neglect of the motivating factor in a particular area leads to a decrease in productivity, product quality in each organization or company.*

**Key words:** motivation, work, incentives, medical staff, health care facility.

**Постановка проблеми.** Мотивація є дуже важливою соціально-економічною характеристикою, яка визначає характер та вид заходів щодо стимулювання працівника до більш продуктивної та якісної праці. Підвищення ефективності функціонування системи охорони здоров'я залежить від багатьох чинників, серед яких одним із ключових є продуктивність праці, зростання якої можливе тільки за наявності відповідних професійних якостей медичного персоналу та досягнення високого рівня мотивації працівника. Забезпечення та підтримка високого рівня трудової мотивації працівників є одними з найскладніших управлінських

завдань закладу охорони здоров'я. Організація медичної діяльності вкрай складна, тому що передбачає управління складними технологічними схемами та різними категоріями персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Значний внесок у розвиток теорії мотивації персоналу зробили такі вчені: А. Маслоу, Ф. Тейлор, О. Шелдон, М. Вольський, Г. Цехановецький, А. Колот, Т. Базаров, Л. Балабанова, М. Дороніна, О. Ястремська, Б. Данилишин, А. Артус, С. Ілляшенко, Г. Дорошенко та багато інших.

Вивчаючи наукові доробки різних авторів, необхідно визнати, що мотивація – це найважливіший

інструмент підвищення продуктивності праці, адже без неї неможливо забезпечити зростання конкурентоспроможності компанії, тому подальше вивчення цього питання залишається актуальним напрямом дослідження.

Мотивація персоналу на підприємстві являє собою комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, покликаний забезпечити якісну та продуктивну працю, а також спосіб привернути в компанію найбільш талановитих фахівців і утримати їх.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз мотивації медичного персоналу на прикладі закладу охорони здоров'я як спонукання до ефективної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожен роботодавець самостійно визначає методи, які спонукають увесь колектив до активної діяльності з метою задоволення власних потреб і для досягнення спільної поставленої задачі. Мотивований співробітник отримує задоволення від роботи та націлений на позитивний результат. Насильницьким чином цього досягти не можна. Визначення досягнень і заохочення працівників – непростий процес, що вимагає обліку кількості й якості праці й усіх обставин виникнення і розвитку мотивів поведінки. Тому для керівника вкрай важливо вибрати вірну систему мотивації щодо підлеглих з урахуванням особливого підходу до кожного.

В економічній літературі відсутній єдиний підхід до визначення поняття «мотивація», тому вивчення цього питання є предметом дослідження багатьох економістів. Розглянемо семантику поняття «мотивація» з погляду різних учених.

Так, А. Колот мотивацію розглядає як сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій [1]. Т. Базаров трактує мотивацію як інтерес до професійних проблем і творчої праці, прагнення до розширення кругозору, орієнтацію на перспективу, успіх і досягнення, готовність до соціальних конфліктів в інтересах працівників і справи, до обґрунтованого ризику [2].

На думку О. Гончар, мотивація праці є актуальним та складним процесом, вимагає системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності [3]. Б. Веденко зазначає, що мотивація – спонукання людини здійснювати спадково закріплені або набуті досвідом дії, які спрямовані на задоволення особистих або громадських потреб [4].

За результатами наукових досліджень С. Ілляшенка, мотивація персоналу – це не результат, а постійний процес створення відповідних умов, в яких персонал може мотивувати себе на досягнення мінливих цілей організації [5]. Г. Дорошенко дотримується думки, що це психологічне явище, яке використовують для виявлення важелів впливу на поведінку працівників [6].

Отже, здійснивши аналіз визначень різних науковців, можна дійти висновку, що мотивація медичного персоналу – це складний процес прагнення особистості до досягнення поставленої власної мети та цілей закладу охорони здоров'я за умови системного підходу, набутих знань та досвіду в рамках професії.

Попри існування досить великого переліку розроблених схем мотивації персоналу більшість керівників закладів охорони здоров'я стикається з труднощами. Сучасному керівнику потрібно грамотно підійти до питання стимулювання підлеглих, щоб із найменшими витратами досягти високих показників функціонування організації. Система мотивації повинна відповідати основним потребам колективу та легко модернізуватися слідом за мінливими умовами. Умовно систему мотивації персоналу підрозділяють на дві форми: матеріальну і нематеріальну.

Отже, матеріальне стимулювання – це найпопулярніший вид посилення працездатності співробітників. Грамотний підхід до оплати праці збільшує її продуктивність. Таке стимулювання може бути у грошовій та негрошовій формах. Прикладом грошового стимулювання можуть бути: премії, оплата абонементів до фітнес-центру; оплата медичної страховки; грошові виплати до особливих подій; компенсація витрат на проїзд до місця роботи; пенсійні надбавки тощо. Негрошовим різновидом матеріального стимулювання є: безкоштовні або частково оплачені путівки для працівників та членів їхніх сімей; гнучкий графік виконання професійних обов'язків; скорочений трудовий день або тиждень; безкоштовні квитки на освітні та культурні заходи; оплачені роботодавцем курси підвищення кваліфікації тощо.

До видів нематеріальної мотивації належать: похвала від адміністрації, підвищення по службі, підвищення кваліфікації коштом організації, створення сприятливої атмосфери, організація спільного дозвілля, наявність зворотного зв'язку тощо. На жаль, відсутність матеріальних стимулів до отримання освіти (підвищення кваліфікації) викликає у молодих людей прагнення реалізувати свої можливості в інших сферах життя, що завдає невідправної шкоди відтворенню інтелектуального потенціалу країни [7], хоча доросла людина, яка навчається, є активним елементом, творцем власної історії, розвиває практичну діяльність, спілкування, моральне поведіння, пізнає інші види специфічної людської активності та домагається необхідних результатів [8].

Вибір матеріальних і нематеріальних методів мотивації персоналу залишається за керівником. Він вирішує, які методи стимулювання будуть найбільш результативні в умовах сучасного ринку і допоможуть досягти максимальної продуктивності роботи персоналу.

Стягнення нарівні із заохоченнями входять у систему мотивації підлеглих. Стягнення мають превентивний характер та допомагають запобігти неправомірним діям працівників або їх недбалому ставленню до роботи.

Сьогодні існує багато інноваційних методів підвищення працездатності. Умовно їх можна поділити на три основні категорії: 1) індивідуальна мотивація (спільне святкування, почергове призначення відповідального за різноманітні спільні заходи, оформлення кімнати відпочинку для персоналу, інформування колективу про особисті досягнення кожного працівника тощо); 2) моральна та психологічна мотивація (соціальне діагностування персоналу, проведення тренінгів і змагань, спрямованих на виявлення людей із лідерськими якостями, створення особливої атмосфери); 3) організаційна мотивація (організація нарад для всього колективу, адміністрування, грейдеравання персоналу).

Окрім усіх вищеперерахованих способів мотивування, можна виділити й нестандартні, наприклад турботу про членів сімей, додатковий відпочинок, ігрові кабінети, жартівливі форми покарання та ін.

Варто зауважити, що не існує єдиного правила або найкращого методу мотивації. Найчастіше нематеріальні способи винагороди допомагають досягти бажаного результату набагато швидше, ніж грошові виплати. Найвірніше рішення – це використання комплексу заходів, спрямованих на стимулювання роботи персоналу [9].

На прикладі Комунального некомерційного підприємства «Міська дитяча клінічна лікарня № 24» Харківської міської ради (далі КНП «Міська дитяча клінічна лікарня № 24» ХМР) розглянемо способи стимулювання та мотивації персоналу. КНП «Міська дитяча клінічна лікарня № 24» ХМР є центральною лікарнею міста, яка обслуговує дитяче населення Основ'янського та частину Слобідського району м. Харкова. Лікарня є клінічною базою кафедр дитячої фтизіатрії та пульмонології, а також педіатрії Харківської медичної академії післядипломної освіти [10].

У лікарні реалізується вертикальна лінійно-функціональна організаційна структура управління. Даний тип управління зумовлений, перш за все, технологічною структурою. Необхідно відзначити, що в практиці неможливо обійтися тільки лінійними зв'язками, дуже часто виникають горизонтальні відносини між різними службами, які дають змогу оперативно вирішувати більшість виробничих завдань. На горизонтальному рівні відбувається передача інформації між підрозділами лікарні.

Для створення системи мотивації працівників лікарні визначено такі форми стимулювання: оплата праці, соціальні пільги, навчання

та професійна перекваліфікація. Використання систем винагороди за підсумками роботи структурного підрозділу дає змогу поєднувати фінансові інтереси кожного співробітника із цілями організації.

У лікарні поряд з оцінкою якості самої медичної допомоги проводиться оцінка якості та ефективності праці персоналу. Якість праці визначається за відповідністю розробленим стандартам діяльності. Паралельно проводиться вдосконалення посадових інструкцій.

Вивчення мотивації праці у КНП «Міська дитяча клінічна лікарня № 24» ХМР дало змогу встановити, що управління трудовими ресурсами є складним, багатограним процесом, який включає різноманітні принципи, методи й завдання. Вірно організований механізм управління трудовими ресурсами сприяє вдосконаленню діяльності закладу охорони здоров'я. Виходячи з проведеного аналізу, для вдосконалення мотивації та стимулювання праці в лікарні можна запропонувати такі заходи: більш відповідально підходити до підбору персоналу лікарні; розробити внутрішнє положення щодо нових мотиваційних прийомів та застосовувати їх у лікарні; забезпечити співробітників сприятливими умовами праці; намагатися підвищувати рівень премій, активно застосовувати неекономічні засоби стимулювання тощо.

Також величезне значення мають мотиваційні важелі (зокрема, врахування інтересів зацікавлених осіб) в процесі запровадження на підприємстві інноваційних рішень як технічного, так і організаційного характеру [11].

Сучасний стан організації обліку оплати праці та структури фонду оплати праці має бути поставлений так, щоб сприяти підвищенню продуктивності праці та повному використанню робочого часу, а структура фонду оплати праці повинна мати соціально-економічний характер [12].

Таким чином, формування кадрової політики та стратегії, що відображаються у статуті та філософії закладу, колективному договорі, правилах внутрішнього розпорядку, основних положеннях щодо кадрової роботи закладу, передбачає новий якісний етап формування та розвитку кадрів закладу охорони здоров'я, що спрямований на забезпечення сталого розвитку цього закладу зокрема та підвищення якості медичної допомоги загалом [13].

**Висновки з проведеного дослідження.** Пріоритетним завданням будь-якого підприємства є створення такого середовища, яке б спонукало робітників працювати з максимальною зацікавленістю у реалізації свого фізичного, морального та інтелектуального потенціалу. Аналіз теоретичних засад із питань механізму мотивування праці управлінського персоналу та вивчення системи мотивації на діючому підприємстві дали змогу

визначити основні напрями його вдосконалення за рахунок матеріальних і нематеріальних стимулів. Упровадження цих заходів сприятиме підвищенню мотиваційного рівня працівників і росту продуктивності праці [14].

Неможливо виділити найбільш ефективний метод стимулювання персоналу на підприємстві, адже кожен із них має свої переваги та недоліки. Саме тому матеріальні та нематеріальні стимули повинні взаємно доповнювати та збагачувати один одного. Складаючи програму мотивації співробітників, необхідно брати до уваги всі особливості колективу та підприємства у цілому, час від часу переглядати внутрішню політику компанії, прислухаючись до думки підлеглих. Система мотивації персоналу повинна розвиватися не лише на рівні підприємства, а й на регіональному рівні та на рівні держави [15].

Система мотивації працівників має бути прозорою та зрозумілою для того, щоб усунути відчуття несправедливості та порівнянь. Кожен співробітник має знати, що за виконання якісної роботи, за ініціативу та нові ідеї, за творчий підхід до рішення завдань він отримає відповідну винагороду у вигляді премії, знижок, безплатних квитків на участь у конференціях, новітнього обладнання, а також визнання з боку керівника та інших учасників. Отже, нехтування мотиваційним чинником у певній сфері призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції в кожній конкретній організації чи компанії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Москва : Academia, 2008. 224 с.
3. Гончар О.І., Лемешева Т.Г. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 2. С. 66–69. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_4\\_2/pdf/066-069.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/066-069.pdf) (дата звернення: 04.03.2021).
4. Мотивація персоналу – суттєвий крок до підвищення якості діагностично-лікувального процесу / Б.Г. Веденко та ін. *Новості медицини і фармації*. 2012. № 19(436). URL: <http://www.mif-ua.com/archive/article/34430> (дата звернення: 04.03.2021).
5. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком : монографія / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми : Папірус, 2011. 644 с. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/12345678925240> (дата звернення: 09.03.2021).
6. Менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 300 с.
7. Тюріна Д.М. Оцінка ринку праці в умовах планування парадигми рівноваги. *Бізнес інформ* 2013. № 8. С. 220–225.
8. Панфілов О.Ю., Савченко О.О. Філософські аспекти мотивації навчальної діяльності. *Вісник*

*Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія «Філософія, філософія права, політологія, соціологія». 2015. № 2(25). С. 13–21.

9. Методы мотивации персонала. *Searchinform*. URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/metody-motivatsii-personala/> (дата звернення: 04.03.2021).

10. Про нас. КНП «Міська дитяча клінічна лікарня № 24» ХМР. URL: [https://24detlik.city.kharkov.ua/?page\\_id=306](https://24detlik.city.kharkov.ua/?page_id=306) (дата звернення: 04.03.2021).

11. Чемчикаленко Р.А. Врахування інтересів зацікавлених сторін у процесі відбору критеріїв оцінки інноваційних пропозицій. *Управління розвитком*. 2005. № 3. С. 68–69.

12. Шум М.А., Гужва В.А., Співак О.К. Науково-теоретичні аспекти структури фонду оплати праці в сучасній інформаційній системі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 12/1. С. 36–39. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/220> (дата звернення: 04.03.2021).

13. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). С. 73–78.

14. Александрова Р.А. Формування ефективного механізму мотивування праці управлінського персоналу. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Секція «Економічні науки»*. 2019. № 37. С. 148–155.

15. Дімітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу. Проблемы материальной культуры. *Экономические науки*. 2014. № 1. С. 46–49. URL: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64920/14-Dmitrieva.pdf?sequence=1> (дата звернення: 04.03.2021).

#### REFERENCES:

1. Kolot A. M. (2002) *Motyvatsiia personalu* [Staff motivation]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
2. Bazarov T.Yu. (2008) *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. Moscow: Academia. (in Russian)
3. Honchar O. I., Lemesheva T. H. (2009) *Motyvatsiia yak osnova formuvannia trudovoho potentsialu pidpriemstva* [Motivation as a basis for the formation of labor potential of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 4, pp. 66–69. Available at: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_4\\_2/pdf/066-069.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/066-069.pdf) (accessed 04 March 2021).
4. Vedenko B.H., Melnyk V.A., Pyrohova M.I., Datsenko V.H., Datsenko A.V. (2012) *Motyvatsiia personalu – suttievyyi krok do pidvyshchennia yakosti diahnostychno-likuvalnoho protsesu* [Staff motivation is a significant step towards improving the quality of the diagnostic and treatment process]. *Novosty medytsyny y farmatsyy*, no. 19 (436). Available at: <http://www.mif-ua.com/archive/article/34430> (accessed 04 March 2021).
5. Illiashenko S.M. (2011) *Problemy i perspektyvy rynkovo-oriantovanoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom* [Problems and prospects of market-oriented management of innovative development]. Sumy: TOV «Drukarskyi dim «Papirus». (in Ukrainian). Available at: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/25240> (accessed 09 March 2021).

6. Doroshenko H.O. (2015) *Menedzhment* [Management]. Kharkiv: "VSV-Prynt". (in Ukrainian)
7. Tiurina D. M. (2013) Otsinka rynku pratsi v umovakh planuvannia paradyhmy rivnovahy [Labor market assessment in terms of equilibrium paradigm planning]. *Biznes inform*, no. 8, pp. 220–225.
8. Panfilov O.Yu, Savchenko O.O. (2015) Filosofski aspekty motyvatsii navchalnoi diialnosti [Philosophical aspects of motivation of educational activity]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho» Seriya: Filosofiia, filosofiia prava, politolohiia, sotsiolohiia*, no. 2 (25), pp. 13–21.
9. Searchinform (2021) *Metody motivatsii personala* [Staff motivation methods]. Moscow: Searchinform. Available at: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/metody-motivatsii-personala/> (accessed 04 March 2021).
10. City Children's Clinical Hospital № 24 (2021) Pro nas. KNP «Miska dytiacha klinichna likarnia № 24» KhMR [About us. KNP "City Children's Clinical Hospital № 24" HMR]. Kharkiv: City Children's Clinical Hospital № 24. Available at: [https://24detlik.city.kharkov.ua/?page\\_id=306](https://24detlik.city.kharkov.ua/?page_id=306) (accessed 04 March 2021).
11. Chemchukalenko R.A. (2005) Vrakhuvannia interesiv zatsikavlenykh storin u protsesi vidboru kryteriiv otsinky innovatsiinykh propozytsii [Taking into account the interests of stakeholders in the process of selecting criteria for evaluating innovative proposals]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 3, pp. 68–69.
12. Shum M.A., Huzhva V.A., Spivak O.K. (2018) Naukovo-teoretychni aspekty struktury fondu oplaty pratsi v suchasni informatsiinii systemi [Scientific and theoretical aspects of the structure of the payroll in the modern information system]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 12/1, pp. 36–39. Available at: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/220> (accessed 04 March 2021).
13. Borshch V.I. (2019) Suchasna paradyhma systemy upravlinnia personalom zakladu okhorony zdorovia [The modern paradigm of the personnel management system of a health care institution]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom* [Economics and management of the national economy], no. 1(69), pp. 73–78.
14. Aleksandrova R.A. (2019) Formuvannia efektyvnoho mekhanizmu motyvuvannia pratsi upravlinskoho personal [Formation of an effective mechanism for motivating the work of management staff]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Sektsiia: Ekonomichni nauky*, no. 37, pp. 148–155.
15. Dimitrieva S.D. (2014) Shliakhy pidvyshchennia motyvatsii personal [Ways to increase staff motivation]. *Problemy materialnoy kultury. Ekonomicheskie nauki*, no. 1, pp. 46–49. Available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64920/14Dmitrieva.pdf?sequence=1> (accessed 04 March 2021).

## ФІСКАЛЬНА ФУНКЦІЯ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ВАЖЛИВИЙ СКЛАДНИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ЇЇ МЕХАНІЗМУ

### FISCAL FUNCTION OF CUSTOMS POLICY AS AN IMPORTANT COMPONENT OF ENSURING THE EFFICIENCY OF ITS MECHANISM FORMATION

У статті розглянуто сутність та функціональні особливості вітчизняної митної політики. У цьому контексті автором наголошено, що глибокі за своїм змістом політичні, економічні й соціальні процеси, які відбуваються сьогодні в Україні, визначили серйозні зміни в усвідомленні ролі та значення митної політики держави. Досліджено, що на сучасному етапі розвитку національної економіки митна політика як невід'ємна складова частина державної політики має яскраво виражений фінансовий характер. Акцентовано, що таке визначення пріоритетів насамперед викликано проблемою гострого дефіциту бюджетних коштів, що ускладнюється проблемами ухилення від сплати податкових платежів, значним зовнішнім боргом та станом забезпечення соціальних гарантій населення держави. Як висновок зазначено, що основою трансформації митної справи в Україні має стати перехід від митної служби як виключно фінансового органу, що забезпечує більшу частину податкових надходжень державного бюджету, до контролюючого органу, основною метою якого є забезпечення додержання законодавства України з питань митної справи.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна політика, експортно-імпорتنі операції, митне оподаткування, митні платежі, митно-податкові пільги, митно-тарифне регулювання.

*В статье рассмотрены сущность и функциональные особенности отечественной*

*таможенной политики. В этом контексте автором отмечено, что глубокие по своему содержанию политические, экономические и социальные процессы, которые происходят сегодня в Украине, определили серьезные изменения в осознании роли и значения таможенной политики государства. Доказано, что на современном этапе развития национальной экономики таможенная политика как неотъемлемая составляющая часть государственной политики имеет ярко выраженный финансовый характер. Акцентируется, что такое определение приоритетов, прежде всего, вызвано проблемой острого дефицита бюджетных средств, осложняется проблемами уклонения от уплаты налоговых платежей, значительным внешним долгом и состоянием обеспечения социальных гарантий населения государства. В качестве выводов указано, что основой трансформации таможенного дела в Украине должен стать переход от таможенной службы как исключительно финансового органа, обеспечивающего большую часть налоговых поступлений государственного бюджета, в контролирующий орган, основной целью которого является обеспечение соблюдения законодательства Украины по вопросам таможенного дела.*

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая политика, экспортно-импортные операции, таможенное налогообложение, таможенные платежи, таможенно-налоговые льготы, таможенно-тарифное регулирование.

УДК 339.544

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct53-21>

**Бугель Ю.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін  
Західноукраїнський національний університет

**Buhel Yuliia**

West Ukrainian National University

*The article considers the essence of customs policy as a set of measures taken to ensure the most effective use of instruments of customs control and customs regulation of foreign economic activity, aimed at maintaining a positive trade balance of the country and the development of the national economy. It is noted that the state's customs policy is designed to promote the country's economic security, which will guarantee a sufficient level of socio-economic and defense existence, as well as the political independence of its economic interests in relation to possible external and internal threats and influences. In this context, the author emphasizes that the profound political, economic and social processes taking place in Ukraine today have determined serious changes in the understanding of the role and importance of the state's customs policy. It is studied that at the present stage of development of the national economy, customs policy as an integral part of public policy has a pronounced fiscal nature. Accordingly, it is emphasized that this definition of priorities is primarily caused by the problem of acute budget deficit, which is complicated by the problems of tax evasion, significant external debt and the state of social guarantees of the state. As conclusions, it is stated that the basis for the transformation of customs in Ukraine should be the transition from the customs service as an exclusively fiscal body that provides most of the tax revenues of the state budget to the controlling body, whose main purpose is to ensure compliance with Ukrainian legislation on customs. At the same time, it was emphasized that the role of control in modern conditions will be not only in a comprehensive assessment of the sphere of taxation of foreign economic activity, but also in identifying additional sources of filling the budget through effective management decisions. However, it is emphasized that the fiscal orientation of the customs service of Ukraine today is primarily due to the state of our economy. Therefore, fundamental changes in the conduct of customs affairs of Ukraine and its tasks are possible only with a corresponding change in the economic situation in the country.*

**Key words:** foreign economic policy, export-import operations, customs taxation, customs payments, customs and tax benefits, customs and tariff regulation.

**Постановка проблеми.** Головним інструментом державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності є митна політика держави. Значні за своїм змістом соціально-економічні та політичні події, які відбуваються сьогодні в Україні,

визначають суттєві зміни у розумінні ролі та значимості даної сфери діяльності держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розроблення теоретичних та методичних питань регулювання зовнішньої

торгівлі та реалізації митної політики України зробили такі відомі вчені-економісти, як І. Бережнюк, І. Бураковський, О. Гребельник, О. Довгаль, Т. Ліпихінаї, Т. Мельник, П. Пашко, Д. Приймаченко, С. Терещенко, Т. Циганкова та ін.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Митна політика є системою принципів та напрямів діяльності держави стосовно забезпечення своїх економічних інтересів, що здійснюються з використанням інструментів митного контролю та митного регулювання зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням необхідності збалансованості державних інтересів з інтересами інших країн, учасників міжнародних торговельних відношень та гармонійного поєднання взаємин із глобальною торговельною системою. Визначення основних завдань митної політики дає змогу сформулювати перелік її основних функцій, а саме: фіскальна; економіко-регуляторна; захисна; контрольно-організаційна; інформаційно-статистична; міжнародно-політична [6; 7].

Варто зазначити, що на сучасному етапі митна політика, будучи невід’ємним складником державної політики, має яскраво виражений фіскальний характер. Фіскальна спрямованість митної політики зумовлена насамперед проблемою гострого дефіциту бюджетних коштів, що супроводжується проблемами ухилення від сплати податків, значним зовнішнім боргом та станом забезпечення соціальних гарантій населення держави у цілому. Як свідчать підсумки роботи митних органів України за останні роки, ними до державного бюджету було спрямовано надходжень податків на суму, що становить майже половину доходів державного бюджету [3, с. 172].

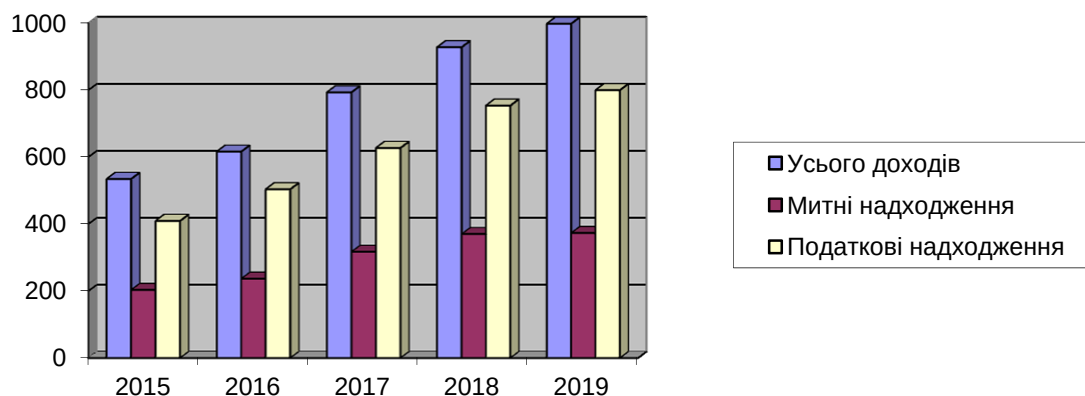
Характерною функціональною особливістю вітчизняної митної політики на сучасному етапі є домінування її бюджетоутворюючої функції, оскільки саме Державна митна служба України відіграє провідну роль у забезпеченні бюджетних надходжень. А отже, саме фіскальна функція

є ключовою, оскільки від її виконання залежать показники ефективності діяльності митних органів [7]. За статистичними даними, митниці Державної митної служби України впродовж 2015–2019 рр. виконували цю функцію в повному обсязі, незважаючи на економічну і політичну ситуацію в країні (рис. 1).

Із рис. 1 бачимо, що митні надходження формують лівову частку податкових надходжень, зокрема їх динаміка за звітний період збільшилася на 169,9 млрд грн, або на 83,5%. У зв’язку із цим на митні органи покладається обов’язок щодо виконання фіскальної функції, реалізуючи яку митні органи повинні забезпечити виконання індикативних показників, установлених Міністерством фінансів України, зокрема шляхом використання внутрішніх баз цінової інформації, митних оформлень, витребування додаткових документів, автоматизованої системи управління ризиками тощо [6, с. 18]. Фіскальна функція залишається однією з найважливіших, а результати діяльності митниць оцінюються передусім за критерієм суми коштів, перерахованих до державного бюджету [3, с. 172]. Оскільки Державна митна служба забезпечує найбільшу частину доходів зведеного бюджету України, то одне з її основних завдань сьогодні полягає у безумовному забезпеченні виконання індикативних показників наповнення бюджету [3, с. 175].

Аналізуючи динаміку надходжень митних платежів та їхніх складників до державного бюджету України в 2007–2019 рр. (рис. 2), спостерігаємо загальний позитивний тренд усіх показників. Водночас крива надходжень ПДВ із увезених товарів на митну територію України повністю повторює динаміку кривої надходжень митних платежів.

Як бачимо, середньорічні темпи приросту надходжень митних платежів та ПДВ із увезених товарів, що становили 17,57% та 17,72% відповідно, підтверджують синхронність динаміки даних показників.



**Рис. 1. Аналіз податкових і митних надходжень до державного бюджету України, 2015–2019 рр., млрд грн**

Джерело: складено автором на основі [5]

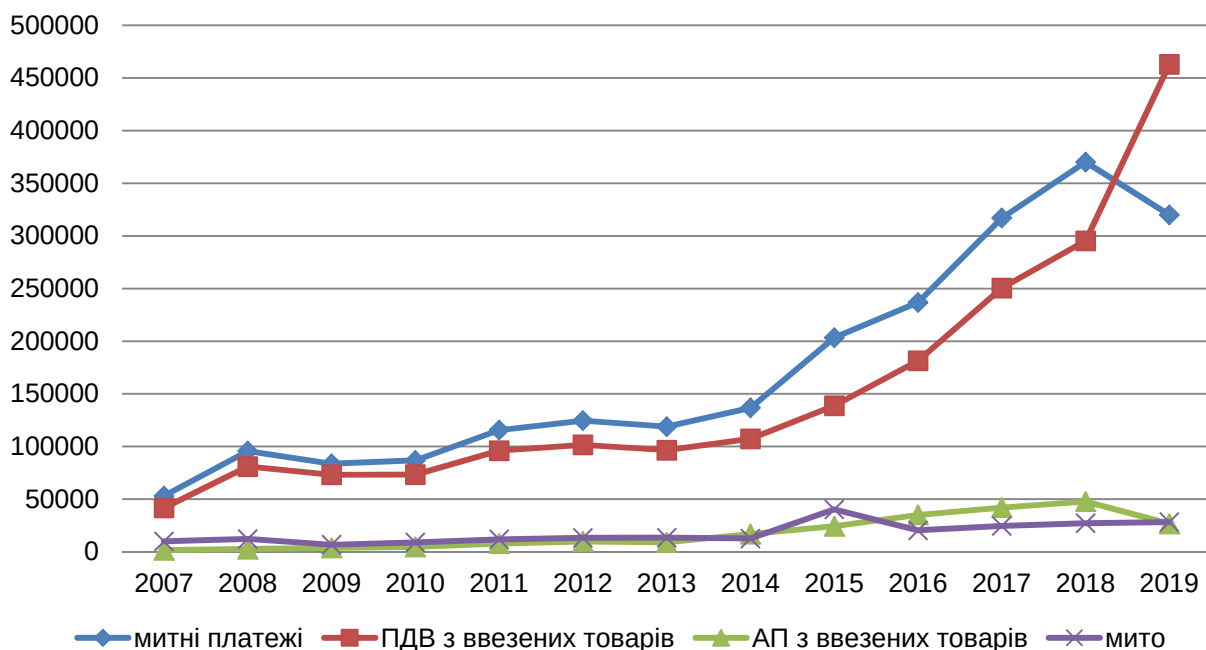


Рис. 2. Динаміка надходжень митних платежів до державного бюджету України та їхніх складників у 2007–2019 рр. (млн грн)

Джерело: побудовано за даними [5]

Динаміка надходжень акцизного податку з увезених товарів на митну територію України та мита менш синхронні з динамікою митних платежів та ПДВ із увезених товарів (рис. 3). Визначена асинхронність динаміки надходжень елементів митних платежів пояснюється тим фактом, що обсяги ПДВ із увезених товарів повністю залежать від сум, що прописані в контрактах поставок, укладених суб'єктами ЗЕД, а тому повністю співпадають із динамікою загальних надходжень митних платежів, обсяги надходжень мита залежать від ставок мита згідно з Митним тарифом (середня ставка мита, згідно з Митним тарифом, постійно знижувалася за досліджуваний період), а обсяги надходжень АП із увезених товарів залежать від бази оподаткування АП та його ставок (за досліджуваний період здійснювалося постійне збільшення ставок акцизу). У цілому, як видно з рис. 2, тенденція надходжень до державного бюджету України митних платежів та їхніх складників у 2007–2019 рр. загалом позитивна, окрім спаду в 2009 та 2013 рр. Це було спричинене спадом обсягів зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів через світову фінансову кризу 2007–2008 рр. та політичну кризу в Україні 2013–2014 рр.

Отже, аналізуючи структуру платежів, справляння яких забезпечене державними митними органами, слід зазначити, що найбільшу частку в надходженні митних платежів займає податок на додану вартість із увезених на митну територію товарів, який у середньому становить 72% (рис. 3).

Як бачимо з рис. 3, упродовж досліджуваного періоду надходження податку на додану вартість

до державного бюджету України з увезених товарів показували тенденцію зростання.

Варто зазначити, що одним із чинників, який вплинув на збільшення надходження податку на додану вартість у період 2015–2019 рр., є запровадження системи електронного адміністрування ПДВ з 1 липня 2015 р., яка дала змогу виключити махінації з ПДВ та, своєю чергою, збільшити надходження податку до бюджету [5].

Другу сходинку посідає акцизний податок із увезених на митну територію України підакцизних товарів, частка якого – приблизно 13%. Платежі акцизного податку протягом досліджуваного періоду також показали тенденцію до зростання. Потрібно відзначити, що впродовж досліджуваного періоду на зростання надходження акцизного податку вплинула низка чинників, серед яких – підвищення ставок податку (на бензин та дизпаливо на 2%; на транспортні засоби – від 0,4% до 33%, запровадження акцизного податку на вантажні автомобілі та автобуси, зростання середньорічного курсу гривні до євро (ставки акцизного податку на окремі види підакцизної продукції визначені в євро)), а також збільшення обсягів імпорту деяких підакцизних товарів [5].

Третє місце за надходженнями належить увізному миту, яке з 2015 р. демонструє спадну динаміку та становить 8%. Стосовно незначних показників увізного і вивізного мита, то причинами цього є зміна імпоротної структури та падіння цін на міжнародних ринках, що призвело до зниження рівня обсягу оподаткування імпортних операцій на 20% [5]. Щодо платежів увізного мита, то період

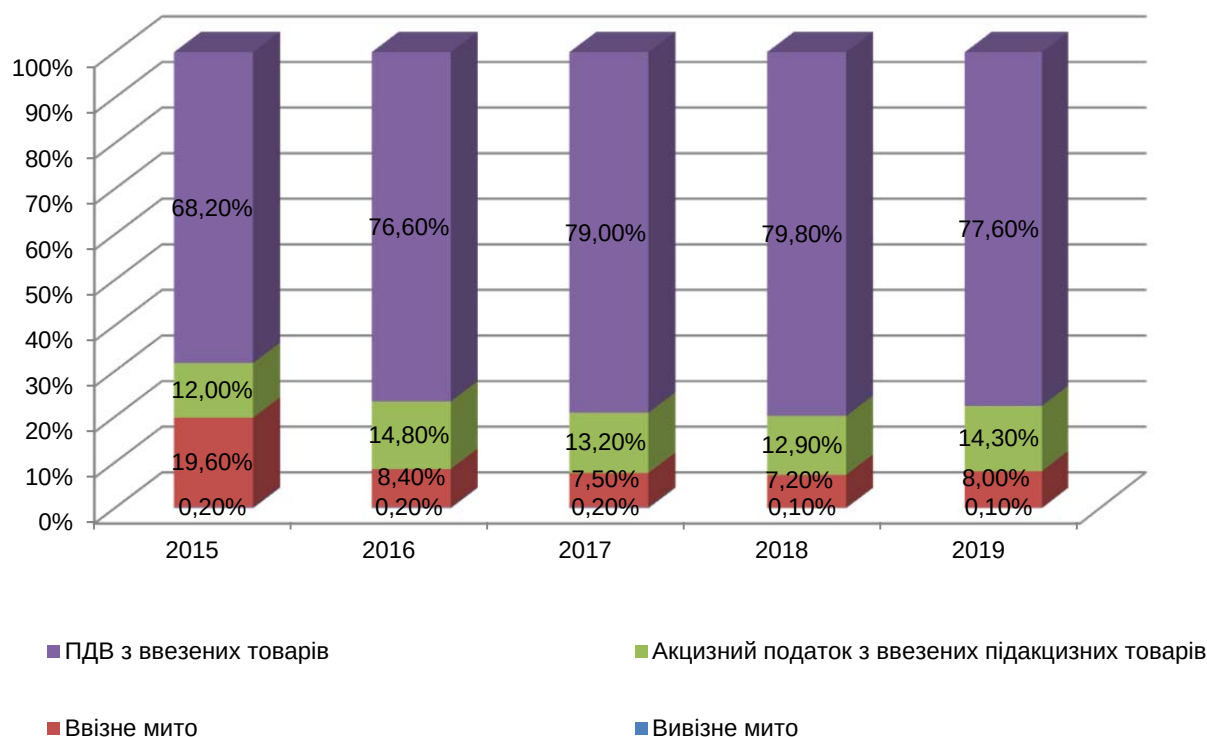


Рис. 3. Динаміка структури митних платежів, 2015–2019 рр., %

Джерело: складено автором за даними [5]

2015–2019 рр. характеризується зменшенням також і надходжень даних платежів до державного бюджету. Варто зазначити, що поясненням даної тенденції є відміна з 01.01.2016 додаткового імпортного збору.

У цілому варто зазначити, що станом на 2019 р. обсяг надходжень до держбюджету платежів, які адмініструють митні органи, становив 373,3 млрд грн, що на 3,1 млрд більше, ніж аналогічний показник 2018 р.

На основі показників загальних надходжень до державного бюджету України й окремо надходжень від митних платежів розраховується частка митних платежів у державному бюджеті України, або, за твердженням В. Літовченко [3, с. 172], фіскальний потенціал. Як свідчать дані, саме митні платежі є основою наповнення державного бюджету України. Проведений аналіз показує, що за досліджуваний період частка митних платежів, що адмініструються митними органами України, загалом у податкових надходженнях державного бюджету України не була нижчою за 44%.

Звичайно, можна вести мову про центральну роль митних платежів у наповненні бюджету України як вагомий важіль перерозподілу ВВП країни, однак варто зазначити, що бюджет України є катастрофічно кризовим з огляду на дохідну базу.

За рекомендаціями Всесвітньої митної організації частка митних платежів у податкових надходженнях бюджету країни не має перевищувати 5–10% для безризикового функціонування

державних фінансів. Бюджетом середнього ризику є той бюджет, частка митних платежів у податкових надходженнях якого знаходиться в діапазоні від 10% до 18%. Що ж сказати про державний бюджет України, частка митних платежів в якому щороку перевищує 40%, а рекомендовані 5–10% забезпечує одна Київська міська митниця, митні платежі в якому є основою дохідної бази.

На підтвердження вищевикладеного стосовно кризовості державного бюджету України розглянемо динаміку надходжень митних платежів, розрахованих у доларах США (рис. 4).

Аналізуючи динаміку надходжень митних платежів, розраховану в доларах США, відзначаємо їх кореляцію з політичними циклами держави та повну залежність від світових кризових явищ. Загальна динаміка має низхідний характер, а позитивні значення, розраховані в національній валюті, пояснюються виключно девальвацією гривні.

Кризовий рівень митних платежів у податкових надходженнях державного бюджету України та виняткова фіскальна орієнтація митних органів зайвий раз свідчать про необхідність переорієнтації митної справи в Україні на контрольну та регульовальну функції, про що у своєму дослідженні зауважує В. Суворов [8, с. 60].

Аналіз загальних надходжень митних платежів до державного бюджету України як загального фіскального митного ефекту надає змогу констатувати їхню роль у наповненні бюджету, зокрема

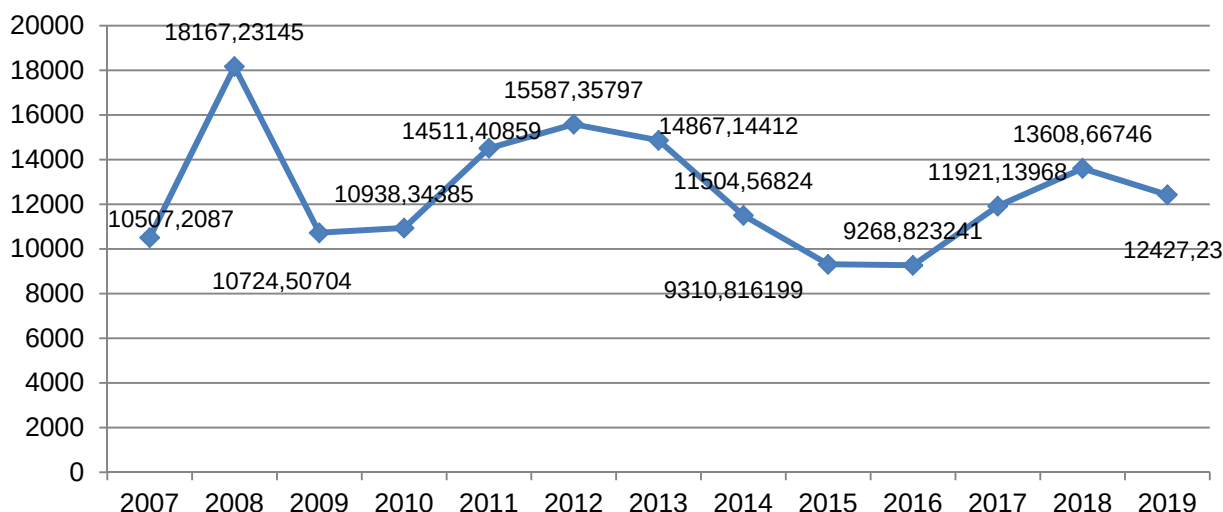


Рис. 4. Динаміка надходжень митних платежів до державного бюджету України в 2007–2019 рр.

Джерело: побудовано за даними [5]

повну залежність від таких надходжень, аналізувати загальну активність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а також динаміку обсягів міжнародної торгівлі.

Динаміка надходжень митних платежів не дає змоги деталізовано аналізувати стан розвитку окремих галузей промисловості, виокремити часткові зовнішні та внутрішні фіскальні ефекти, що слугуватимуть індикаторами для прийняття ефективних управлінських рішень.

Разом із тим варто зазначити, що, незважаючи на значний обсяг митних надходжень до державної скарбниці, негативний вплив на динаміку митних надходжень спричинила нинішня ситуація в Україні, зокрема анексія АР Крим, що призвела до втрати державної казни понад 3 млрд грн, а військові дії на Донбасі зменшили рівень митних надходжень приблизно на 4 млрд грн. Також неминучою є економічна криза, зумовлена пандемією COVID-19, наслідки якої будуть відчутні ще десятиліття. Разом із цим не менш важливим аспектом є визначення додаткових резервів наповнення бюджету. У діяльності митних органів основними такими резервами є:

- достовірність декларування товарів та їх правильна класифікація;
- посилений контроль над наданням податкових пільг, їх цільовим використанням;
- посилений контроль над оформленням товарів, на які встановлено нульову ставку ввізного мита;
- правильність визначення країни походження товарів.

Ураховуючи, той факт, що базою нарахування митних платежів є митна вартість товарів, виражена в національній грошовій одиниці, у нашому разі гривні, то ситуація, за якої відбувається зростання надходження митних платежів до державного

бюджету на тлі падіння показників зовнішньоекономічної діяльності пояснюється девальвацією національної валюти до інших валют.

Знецінення гривні відносно світових валют призводить до збільшення величини бази нарахування митних платежів, що, як наслідок, призводить до збільшення надходження митних платежів до державного бюджету України.

Головним джерелом додаткових надходжень до бюджету є коригування митної вартості що, представлено на рис. 5. Основними бюджетоутворюючими сегментами товарів у зростанні додаткових надходжень до державного бюджету є надходження від коригування митної вартості товарів:

- машини, устаткування та транспорт (84–90 групи за УКТ ЗЕД) – 46,5% додаткових нарахувань;
- продукція хімічної промисловості, каучуку (28–40 групи за УКТ ЗЕД) – 12,7%;
- паливо-енергетичні товари (27 група за УКТ ЗЕД) – 6,1%;
- продовольчі товари та с/г продукція (1–24 групи за УКТ ЗЕД) – 19,2%.

У цілому за рахунок коригування митної вартості зазначених товарів у 2019 р. забезпечено близько 94,5% додаткових надходжень до державного бюджету [5].

Динаміку надходжень митних платежів від контролю правильності визначення країни походження товарів зображено на рис. 6.

Щодо динаміки таких надходжень, то за період 2013–2019 рр. цей показник коливався у середньому на рівні 85,2 млн грн за винятком 2014 р., коли величина додаткових надходжень від контролю над визначенням країни походження товару становила 70,1 млн грн.

За 2019 р. додаткові надходження від контролю над правильністю визначення країни походження

товарів становили 180,2 млн грн, що на 98,9% більше, ніж за 2018 р.

Статистика надходжень до державного бюджету України від здійснення контролю правильності класифікації товарів за 2016–2019 рр. свідчить про їх незначний фіскальний ефект (рис. 7).

А саме величина надходжень від здійснення контролю правильності класифікації товарів у загальному обсязі митних платежів перебуває в діапазоні від 229,3 млн грн (2017 р.) до 270,0 млн грн (2019 р.). Це означає, що надходження від виявлення порушень правил класифікації не відіграють суттєвої ролі у поповненні державного бюджету, а їх забезпечення не є пріоритетом держави у контексті запровадження та дотримання універсальної товарної номенклатури.

Також зменшення надходжень до державного бюджету від здійснення контролю правильності класифікації товарів може розглядатися як непряме свідчення збільшення якості дотримання міжнародної товарної номенклатури. Ключовим позитивним ефектом від стандартизації товарів ЗЕД є об'єктивізація митних стягнень, що вирівнює умови міжнародної торгівлі для її учасників та сприяє захисту національних товаровиробників від недобросовісної конкуренції.

У цілому слід зазначити, що в умовах економічної кризи та зниження обсягів товарообігу посилений контроль останніх є рушійним інструментом державного регулювання зовнішньої торгівлі та ефективним методом оптимізації захисної та регулятивної функцій митних органів, до того ж є одним із джерел наповнення державного бюджету. Так, за результатами проведеного аналізу визначено, що



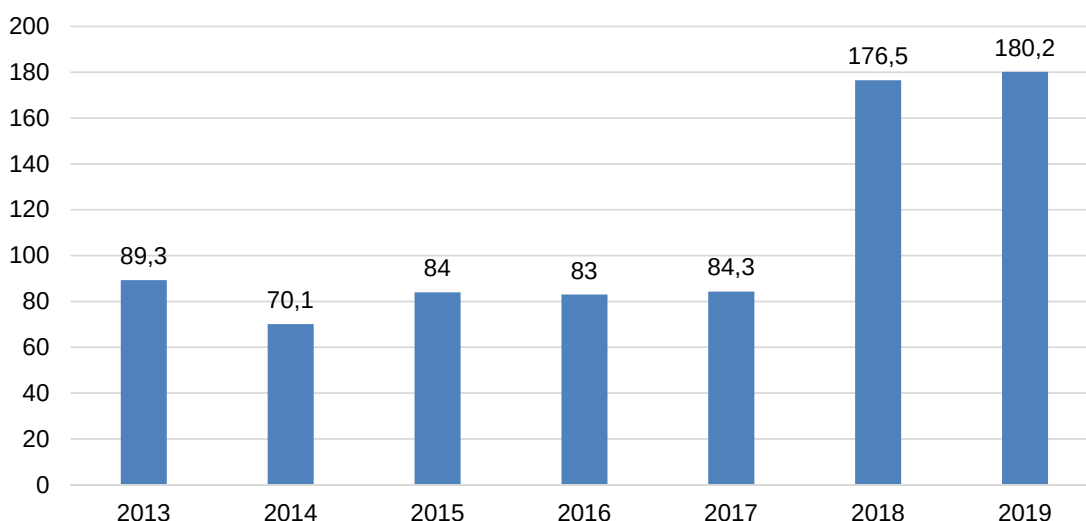
■ сума додаткових надходжень від коригування митної вартості

**Рис. 5. Додаткові надходження митних платежів від коригування митної вартості у 2013–2019 рр., млн грн**

Джерело: побудовано автором на основі [5]

загальна сума донарахувань митними органами за 2019 р. становить 3038 млн грн. За видами порушень найбільшу питому вагу займають надходження від коригування митної вартості – 94,5%, контроль класифікації товарів – 0,3% та контроль визначення країни походження – 5,8%.

**Висновки з проведеного дослідження.** Зважаючи на вищенаведені аргументи та логічні припущення, можна констатувати, що перехід від митної служби як виключно фіскального органу, що забезпечує більшу частину податкових надходжень державного бюджету, до контролюючого органу, основною метою якого є забезпечення додержання законодавства України з питань митної справи, має стати основою трансформації митної справи України. Проте роль контролю в сучасних умовах полягатиме не лише в комплексній оцінці сфери оподаткування зовнішньоекономічної діяльності, а й у виявленні додаткових джерел наповнення бюджету за рахунок прийняття



**Рис. 6. Додаткові надходження митних платежів від контролю над визначенням країни походження товару в 2013–2019 рр., млн грн**

Джерело: побудовано автором на основі [5]

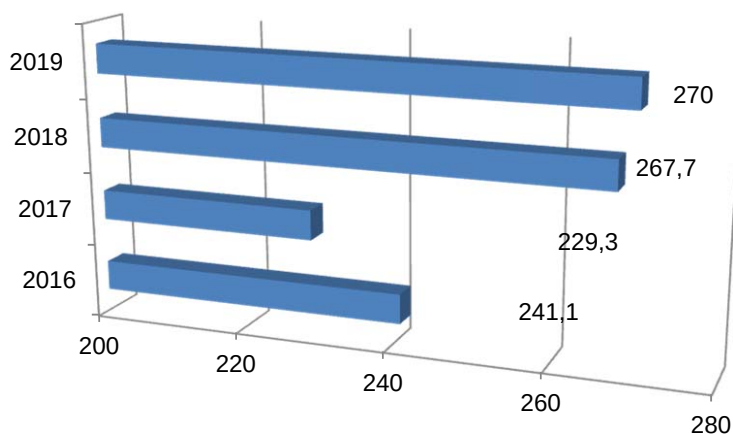


Рис. 7. Динаміка надходжень від здійснення контролю правильності класифікації товарів, млн грн

Джерело: побудовано автором на основі [5]

ефективних управлінських рішень. Важливо зазначити, що фіскальна спрямованість діяльності митної служби України сьогодні зумовлена передусім станом економіки нашої держави, тому принципів зміни у провадженні митної справи України та її завдань можливі лише за відповідної зміни економічного становища в країні.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Богацька Н.М. Аналіз розвитку зовнішньоторговельної діяльності України та можливості її покращення. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 24–27.
2. Десятнюк О.М. Новітня парадигма реалізації митного контролю в умовах спрощення митних процедур. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_4) (дата звернення: 10.03.2021).
3. Літовченко В.Б. Фіскальна функція у сфері митної діяльності та її місце в процесі реалізації державної політики у сфері митної справи. *Вісник АМСУ. Серія «Право»*. 2014. № 2(13). С. 171–175.
4. Офіційні дані Державної казначейської служби України. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua> (дата звернення: 12.03.2021).
5. Офіційні дані Державної фіскальної служби України. URL: <http://minrd.gov.ua/> (дата звернення: 12.03.2021).
6. Пашко П. В. Функції митної політики. *Вісник АМСУ*. 2009, № 1(41). С. 16–22.
7. Стеценко О.М. Основні аспекти розвитку митної політики України. *Агросвіт*. 2012. № 20. С. 20–22.
8. Суворов В. Оцінка ефективності фіскальної функції митних органів. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2011. № 3. С. 57–69.
9. Терещенко С. Митний контроль. Алгоритм аналізу факторів ризику під час митного контролю. Основні методи шахрайства під час транзиту. *Вісник Академії митної служби України*. 2000. № 3. С. 3–13.

#### REFERENCES:

1. Bohatska N.M. (2017) Analiz rozvytku zovnishno-torhovelnoi diialnosti Ukrainy ta mozhlyvosti yii pokrashchennia [Analysis of the development of Ukraine's foreign trade activities and opportunities for its improvement]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 18, pp. 24–27.
2. Desiatniuk O.M. (2015) Novitnia paradyhma realizatsii mytnoho kontroliu v umovakh sproshchennia mynykh protsedur [The latest paradigm of customs control in terms of simplification of customs procedures]. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_4) (accessed 10 March 2021).
3. Litovchenko V.B. (2014) Fiskalna funktsiia u sferi mytnoi diialnosti ta yii mistse v protsesi realizatsii derzhavnoi polityky u sferi mytnoi spravy [Fiscal function in the field of customs and its place in the implementation of state policy in the field of customs]. *Visnyk AMSU. Ser. Pravo*, vol. 2 (13), pp. 171–175.
4. Ofitsiini dani Derzhavnoi kaznacheiskoi sluzhby Ukrainy. Available at: <https://www.treasury.gov.ua/ua> (accessed 12 March 2021).
5. Ofitsiini dani Derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy. Available at: <http://minrd.gov.ua> (accessed 12 March 2021).
6. Pashko P. V. (2009) Funktsii mytnoi polityky [Functions of customs policy]. *Visnyk AMSU*, vol. 1(41), pp. 16–22.
7. Stetsenko O. M. (2012) Osnovni aspekty rozvytku mytnoi polityky Ukrainy [The main aspects of the development of customs policy of Ukraine]. *Ahrosvit*, vol. 20, pp. 20–22.
8. Suvorov V. (2011) Otsinka efektyvnosti fiskalnoi funktsii mynykh orhaniv [Evaluation of the effectiveness of the fiscal function of customs authorities]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, vol. 3, pp. 57–69.
9. Tereshchenko S. (2000) Mytnyi kontrol. Alhorytm analizu faktoriv ryzyku pid chas mytnoho kontroliu. Osnovni metody shakhraystva pid chas tranzytu [Algorithm for analysis of risk factors during customs control. Basic methods of fraud during transit]. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy*, vol. 3, pp. 3–13.

## ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

### PUBLIC FINANCES OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC

У статті подано результати дослідження світового досвіду використання публічних фінансів в умовах поширення пандемії COVID-19 та проведено оцінку вітчизняних заходів антикризової підтримки національної економіки. Зазначено, що обсяги й форми підтримки залежали як від глибини негативних наслідків пандемії в тій чи іншій країні, так і від платоспроможності урядів. Проаналізовано сукупний пакет антикризових заходів України, який оцінюється в 111,2 млрд грн (2,8% ВВП). Наголошено, що реалізацію програми «Велике будівництво», незважаючи на її безумовно позитивний вплив на економіку, не варто вважати антикризовим заходом. Зроблено висновок, що очікуване продовження пандемії у 2021 р. вимагатиме від урядів продовження політики підтримки бізнесу та домогосподарств. У цих умовах від українського уряду вимагатиметься нарощування обсягів антикризових заходів за умови дотримання виваженості й обережності у виборі джерел державних запозичень і мінімізації дефіциту бюджету.

**Ключові слова:** публічні фінанси, пандемія COVID-19, антикризові заходи, фінансова підтримка, державні витрати.

В статті представлені результати дослідження мирового опыта использования публичных финансов в условиях пандемии COVID-19, а также проведена оценка отечественных мер антикризисной поддержки национальной экономики Украины. Подчеркнуто, что объемы и формы поддержки зависели как от глубины негативных последствий пандемии в той или иной стране, так и от платежеспособности правительств. Проведен анализ совокупного пакета антикризисных мер правительства Украины, который оценивается в 111,2 млрд. грн. (2,8% ВВП). Сделан вывод, что реализацию программы «Большое строительство», несмотря на то что она имела безусловно положительный эффект и воздействие на экономику, нельзя считать антикризисной мерой. Учитывая продолжение пандемии в 2021 г., предложено продолжить и увеличить объемы антикризисных мер при условии сохранения осторожности и взвешенности в выборе источников государственных займов и сокращения дефицита бюджета.

**Ключевые слова:** публичные финансы, пандемия COVID-19, антикризисные меры, финансовая поддержка, государственные расходы.

УДК 336.1(477)(045)

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-22>

**Прутська О.О.**<sup>1</sup>

д.е.н., професор,  
професор кафедри фінансів  
Вінницький торговельно-економічний  
інститут Київського національного  
торговельно-економічного університету

**Prutska Olena**

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

*The article presents the results of a study of the world experience of using public finances in the context of the spread of the COVID-19 pandemic and evaluates domestic measures of anti-crisis support of the national economy. It was noted that the volume and forms of financial support depended on the depth of the negative consequences of a pandemic in a country, as well as on the solvency of governments, their reputation as borrowers. Developed countries had the opportunity to approve fiscal support measures for several years, while in developing countries, such measures were short-term. It is emphasized that in these conditions the biggest concern is the growing budget deficit and public debt. The total package of anti-crisis measures of Ukraine, which is estimated at UAH 111.2 billion (2.8% of GDP), is analyzed. It is noted that this package is significantly inferior to the volume of support programs in developed countries, which reached levels ranging from 5–10% of GDP (China, UK, USA) to 18.8% of GDP (Canada) and even 23% of GDP (France). It was noted that despite the fact that the implementation of the "Big Construction" program has become the largest anti-crisis instrument in 2020, which undoubtedly had a positive effect and impact on economic indicators, it should not be considered an anti-crisis measure. This program was planned before the deployment of the COVID-19 pandemic, it is not directly related to the direct support of the population and compensation for business losses, so it cannot be considered a government response to the COVID-19. It is concluded that the expected continuation of the pandemic in 2021 will require governments to pursue policies to support business and households. In these circumstances, the Ukrainian government will be required to increase the volume of anti-crisis measures. At the same time it is necessary to observe prudence and caution in choosing the sources of government borrowing. For the Ukrainian state, this task is complicated by the fact that overcoming the crisis must be carried out in the context of continuing reforms, strengthening the imbalance of public finances, increasing macroeconomic instability.*

**Key words:** public finances, COVID-19 pandemic, anti-crisis measures, financial support, government spending.

**Постановка проблеми.** Поширення пандемії COVID-19 протягом останніх майже двох років стало не лише каталізатором світової економічної кризи, а й спонукало уряди більшості країн суттєво переглянути структуру публічних фінансів, вимагаючи суттєвого збільшення публічних видатків на пряму фінансову підтримку як домогосподарств, так і бізнес-структур. За оцінками Міжнародного валютного фонду, до кінця 2020 р. в умовах пандемії коронавірусу COVID-19 фінансова підтримка населення й бізнесу, надана урядами національним економікам, сягнула суми близько 14 трлн дол. США. У цих умовах суттєво

загострилася криза державної заборгованості, а проблеми підвищення ефективності управління публічними фінансами набули особливої актуальності.

Криза, викликана пандемією COVID-19, як і будь-яка інша криза, з часом закінчиться. Нині вкрай важливо звести до мінімуму її негативні наслідки і пом'якшити руйнівний вплив на умови ведення бізнесу та рівень життя населення. Для української держави це завдання ускладнюється тим, що подолання кризи необхідно здійснювати в умовах продовження реформ, посилення розбалансованості публічних фінансів, необхідності забезпечення макроекономічної стабільності.

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6273-3330>

За оцінкою Міжнародного валютного фонду, найбільше занепокоєння викликає зростання дефіциту бюджету та державного боргу. Поточний стан публічних фінансів вимагає зваженого підходу до формування державного бюджету, який має бути реальним та збалансованим. Якщо передбачити завищений дефіцит без гарантованих джерел покриття, це може поставити під загрозу фінансову спроможність країни. Так, Міністерство фінансів України розраховує у 2021 р. залучити 4/5 запозичень, загальна сума яких безпрецедентно велика – 700 млрд грн, на внутрішньому ринку. Спроможність вітчизняної економіки забезпечити такий обсяг внутрішніх запозичень у багатьох фахівців викликає сумнів.

У цих умовах особливої уваги потребують питання визначення структури, обсягів та напрямів державних антикризових заходів, обґрунтування їх достатності та визначення джерел фінансування. Важливим є також оцінка адекватності та ефективності державної політики використання коштів публічних фінансів в умовах пандемії COVID-19.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідження питань публічних фінансів у вітчизняній науці є відносно новим напрямом. Ним займалися такі вчені, як М.Л. Швайко [1], М.В. Гончаренко [2], Т.Ф. Куценко [3], О.О. Молдован [4] та ін. Проблематиці публічних фінансів присвятили також свої дослідження такі вчені, як В.Л. Андрущенко, А.Є. Буряченко, О.О. Гаманкова, А.І. Крисоватий, О.М. Мозговий, Ц.Г. Огонь, В.М. Опарін, Т.В. Паєнтко, О.М. Тимченко, Н.В. Савчук, С.І. Юрій та багато інших. У наукових працях цих учених визначено домінуючі постулати теорії публічних фінансів.

Проте, незважаючи на наявність значних та суттєвих доробок у цій сфері, залишаються різні підходи навіть до визначення складу публічних фінансів. Окремі науковці ототожнюють публічні та державні фінанси, інші їх відокремлюють, наголошуючи на тому, що публічні фінанси мають більш широке трактування.

Так, зокрема, Т.Ф. Куценко визначає, що саме виокремлення двох складників у структурі публічних фінансів відповідає сучасній українській практиці: 1) центральні (урядові) фінанси та 2) муніципальні фінанси (місцеві або інакше фінанси місцевого самоврядування). Водночас учений наголошує, що деякі інші складники публічних фінансів ще до кінця не усвідомлені як вагомі їх елементи, тому що знаходяться на початку свого становлення, зокрема публічні фінанси, що розкривають відносини суб'єктів державно-приватного партнерства, формування фінансового складника муніципальних утворень, зокрема громад, та надання їм необхідної фінансової автономії у зв'язку з реформою бюджетної децентралізації і т. д. [3].

М.Л. Швайко зазначає, що у найбільш загальному вигляді сучасна система публічних фінансів в Україні включає такі ланки: публічні фінанси держави; публічні фінанси місцевого самоврядування; публічні фінанси суспільного (соціального) призначення [1].

В. Опарінін і В. Федосовим запропоновано розглядати структуру публічних фінансів у широкому та вузькому значеннях. У широкому розумінні до них відносять господарську діяльність усіх видів публічних союзів: держави, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, творчих спілок тощо, а також міжнародних організацій. У вузькому, традиційному, розумінні публічні фінанси охоплюють державні й місцеві фінанси за умови достатньої самостійності та фінансової спроможності місцевого самоврядування [6].

За методологією МВФ публічний сектор (public sector) включає: сектор державного управління (general government sector) та сектор публічних корпорацій (public corporations sector).

Відсутність усталеного визначення складу публічних фінансів, суперечливість підходів до оцінки ефективності їх використання, дієвості механізму управління ними спонукає до поглибленого вивчення цих проблем. В умовах зростання обсягів витрат держави на пом'якшення наслідків поширення коронавірусної інфекції, забезпечення суспільного добробуту та високих темпів економічного зростання потребують подальшого дослідження питання щодо створення дієвого механізму підвищення ефективності використання публічних фінансів.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є висвітлення й узагальнення світового досвіду використання публічних фінансів в умовах поширення пандемії COVID-19 та оцінка вітчизняних заходів антикризової підтримки національної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На початку 2020 р. в умовах безпрецедентних заходів з обмеження поширення пандемії COVID-19 уряди всіх країн світу постали перед проблемою забезпечення фінансової підтримки домогосподарств та бізнесу. Із загальної суми в 14 трлн дол. США, витрачених у світовій економіці на антикризові заходи, 7,8 трлн дол США становили додаткові витрати і відмова від доходів, а 6 трлн дол. США припало на гарантії, позики та вливання капіталу [6]. Аналітики МВФ зазначають, що обсяги й форми підтримки залежали як від глибини негативних наслідків пандемії в тій чи іншій країні, так і від платоспроможності урядів, їхньої репутації як позичальників. Водночас різними були й часові горизонти вжитих заходів. Якщо розвинуті країни мали можливість затвердити фіскальні заходи підтримки на кілька років, то в країнах, що розвиваються, подібні заходи мали короткостроковий характер.

Цілком логічно, що фіскальна підтримка, безпосередня грошова допомога домогосподарствам і бізнесу, збільшення публічних витрат в умовах економічного спаду призвели до зростання дефіциту бюджетів і державних боргів. За оцінками МВФ, на кінець 2020 р. середній світовий державний борг наблизився до 98% світового ВВП, тоді як прогнозна його оцінка на ту ж дату становила 84% (табл. 1).

Станом на квітень 2020 р. у 45 країнах було запроваджено, адаптовано чи розширено програми соціального захисту у відповідь на COVID-19. Заходи реагування здійснюються в усіх регіонах, окрім Африки. Найбільш поширеними заходами є такі: грошові виплати (30 програм), дотації до заробітної плати (11), дотації на відпустку у зв'язку з хворобою (10), різні форми субсидій на внески у фонди соціального забезпечення та страхування на випадок безробіття, податкові канікули, підтримка малого та середнього бізнесу тощо [7].

Найбільш вражаючі програми підтримки національної економіки були запроваджені найрозвинутішими країнами світу. Уряд США після 13 березня 2020 р., коли було оголошено надзвичайний стан, виділив 2 трлн дол. США першого Stimulus Pack. Кошти були спрямовані на пряму підтримку населення і компенсацію збитків бізнесу. Так, із загальної суми витрат на пряму підтримку населення було витрачено 560 млрд дол. США (2,7% ВВП), на компенсацію підприємствам малого бізнесу – 377 млрд дол. США (1,8% ВВП). Компенсація підприємствам середнього і великого бізнесу (500–10000 найманих працівників) становила 500 млрд дол. США (2,4% ВВП). На медицину було витрачено 154 млрд дол. США (0,7% ВВП) [7].

Федеральний уряд Німеччини прийняв два додаткових бюджети реагування на COVID-19: 184 млрд євро (4,9% ВВП) у березні і 153,5 млрд євро (4% ВВП) у червні. Березневий бюджет федерального уряду Німеччини передбачав фінансування медицини на суму 69,14 млрд дол. США, у т. ч. 65 млрд дол. США – фінансування проти епідеміологічних заходів, і 4,15 млрд дол. США – загальне фінансування медицини. Окрім того, 59 млрд дол. США було виділено як допомога для малого та середнього бізнесу і самозайнятих, що постраждали від пандемії. Було виділено також 2,4 млрд дол. США додаткового фінансування венчурного капіталу для стартапів [7]. У табл. 2 представлено цифри, які ілюструють масштаби міжнародного досвіду протидії поширенню пандемії.

В Італії протягом 2020 р. було прийнято три пакети антикризових заходів. Уже 17 березня 2020 р. було запроваджено перший пакет реагування і стимулювання економіки на 29,5 млрд дол. (1,6% ВВП) (медицина і захист населення – 3,8 млрд дол., підтримка бізнесу – 12,15 млрд дол., інші інструменти підтримки бізнесу – 7,55 млрд дол., заходи з підтримки кредитування бізнесу – 6 млрд дол.); у травні було прийнято другий пакет стимулювання та захисту населення на суму 65 млрд дол. (3,5% ВВП). Третій додатковий пакет було прийнято в серпні на суму 29,5 млрд дол. (1,6% ВВП). Таким чином, загальна сума підтримки становила 124 млрд дол., або 6,7% ВВП Італії [7].

У Польщі в рамках затвердженого бюджету використовувалися такі інструменти підтримки:

– фінансування проєктів модернізації закладів і розширення інфраструктури для медичної галузі загальним обсягом 2 млрд дол. США (включено до інфраструктурних витрат);

Таблиця 1

**Приріст державного боргу у Єврозоні і США протягом 2013–2021 рр.**

Валовий борг до ВВП, %	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020*	2021*
ЄС	88,5	88,7	86,7	85,9	83,3	81,3	79,2	95,3	94,6
Динаміка, %	2,4	0,3	-2,3	-1,0	-3,0	-2,4	-2,6	20,4	-0,8
США	104,9	104,5	104,6	106,6	105,7	106,9	108,7	131,2	133,6
Динаміка, %	1,5	-0,3	0,1	1,9	-0,8	1,1	1,7	20,7	1,9

\*прогноз

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Таблиця 2

**Міжнародний досвід заходів протидії поширенню COVID-19 протягом 2020 р.**

Заходи протидії	США	Китай	Росія	Франція	Канада	Польща
ВВП, млрд дол.	20807	14860	1464	2551	1600	561
Загальна сума виплат, млрд дол.	1975 (9,5% ВВП)	696 (4,7% ВВП)	н/д	н/д	300,6 (17,0% ВВП)	82 (14,6% ВВП)
Податкові пільги	0	360 (2,4% ВВП)	2,8 (0,2% ВВП)	30,1 (1,2% ВВП)	68,5 (4,3% ВВП)	н/д

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Головні складники антикризових заходів Польщі протягом 2020 р.

	Антикризові заходи	Частка в загальному обсязі, %
1	Фінансовий захист: комплексна фінансова підтримка бізнесу з метою забезпечення зайнятості	32
2	Підтримка підприємств (пряма й у формі пільг)	24
3	Фінансова система	22
4	Фонд державних інвестицій	10
5	Інфраструктура	10
6	Медицина	2

Джерело: укладено автором за даними [7]

– субсидування заробітних плат співробітникам компаній, постраждалих під час карантинних обмежень. Держава компенсувала 40% середньої заробітної плати для галузей, робота яких була частково обмежена, і 50% мінімальної заробітної плати (220 євро на місяць) за повної зупинки роботи (через адміністративні обмеження);

– надання додаткових гарантій від Національного банку розвитку під кредити;

– відстрочка або відміна внесків соціального страхування. Мікропідприємства (до дев'яти осіб зайнятих), які продовжували свою діяльність, звільнялися від сплати внесків соціального страхування на три місяці;

– збільшення виплат по безробіттю на 39%;

– продовження дозволів на перебування і роботу іноземних працівників на період карантинних обмежень [7, с. 23].

За оцінкою незалежної групи макроекономічного аналізу і прогнозування Ukraine Economic Outlook (UEO), загальна сума антикризових заходів України на кінець 2020 р. становила 206,8 млрд грн, або 5,2% ВВП. Таким чином, за даними групи UEO, загальний обсяг заходів підтримки економіки України навіть перевищив обсяги подібних пакетів

у Росії (4,8% ВВП), КНР (4,8%) і Великобританії (4,8%). Проте він був значно меншим, ніж, наприклад у Франції (23,2% ВВП) і Канаді (18,8% ВВП). Якщо розглянути більш детально звіт UEO «Антикризові заходи. Оцінка ефективності» [8], побачимо, що сукупний пакет антикризових заходів оцінено в 111,2 млрд грн (2,8% ВВП), але це без урахування обсягів фінансування програми «Велике будівництво» (табл. 4).

Важливо зауважити, що в представленій структурі витрат антикризового фонду відсутні витрати на інфраструктуру за програмою «Велике будівництво». Включено лише 20,8 млрд грн, профінансованих із фонду COVID-19, і 19,3 млрд грн – державні гарантії, під які «Укравтодор» залучив кредитні ресурси.

Після інфраструктурних витрат, які становили 40,1 млрд грн, найбільшою статтею витрат стала підтримка населення (35% загального фонду). Прямі виплати населенню з початку карантину становили майже 37 млрд грн. Ці витрати склалися з пенсійних надбавок з одноразової виплати в 1 000 грн для пенсіонерів із пенсією до 5 000 грн (10 млрд грн) і доплат в 500 грн для пенсіонерів, старших 80 років (7 млрд). Ще 8,6 млрд грн були

Таблиця 4

Структура Антикризового фонду України у 2020 р. за напрямками витрат, млрд грн

Напрями витрат	Деталізація напрямів витрат	Млрд грн
Інфраструктурні витрати	Державні гарантії (будівництво доріг)	19,3
	Будівництво і реконструкція доріг	20,8
Медицина	Медицина	5,0
	Доплати співробітникам на ліквідації COVID-19	6,7
Податкові пільги	Податки на майно	1,1
	ЄСВ	4,9
	Податкові пільги (зниження єдиного податку)	2,2
Виплати населенню	Грошова допомога громадянам	8,6
	Соціальна підтримка	18,0
	Пенсійні витрати	10,0
	Одноразова допомога ФОП I–II груп	0,8
Компенсація бізнесу	Компенсація бізнесу (програма пільгового кредитування підприємств під знижені кредитні ставки)	13,5
Інше		0,3
Разом		111,2

Джерело: складено автором за даними [8]

спрямовані у Фонд страхування на випадок безробіття (6,8 млрд грн) і виплати лікарняних на період карантину (1,8 млрд грн). Одноразова допомога у вигляді виплат в 2 000 грн. для ФОП I і II груп із дітьми становила 0,8 млрд грн.

Дуже скромно виглядають витрати на медицину. Із виділених 9,9 млрд грн 6,7 млрд було витрачено на доплати медикам, поліцейським і військовослужбовцям, що становить 68% витрат за цією статтею. Решта 32% (3,2 млрд грн) витрачено на закупку засобів індивідуального захисту, ШВЛ тощо. Податкові пільги представлені так. За оцінками фахівців УЕО, близько 1,1 млрд грн було збережено для бізнесу завдяки тимчасовому звільненню рішенням Верховної Ради з 1 березня по 31 березня 2020 р. від сплати таких податків місцевим бюджетам, як земельний податок, податок на нерухоме майно, а також оренда комунальної власності. Звільнення в березні-травні 2020 р. фізичних осіб – підприємців від сплати ЄСВ коштувало державі ще 4,9 млрд грн. А рішення окремих міських рад щодо зниження/звільнення бізнесу від сплати єдиного податку призвело до недоотримання бюджетами ще приблизно 2,2 млрд грн. Програма пільгового кредитування «5–7–9», яка передбачає надання кредитів під знижені кредитні ставки від 5% до 9% річних, протягом 2020 р. профінансована на 13,5 млрд грн, що, по суті, стало прямою компенсацією бізнесу.

На думку фахівців з групи УЕО, програма «Велике будівництво» стала найпотужнішим антикризовим інструментом у 2020 р. Саме завдяки інфраструктурним інвестиціям українська економіка в 2020 р. забезпечила від 6% до 10% зростання ВВП в кожному з кварталів, а питома вага «Великого будівництва» в капітальних інвестиціях країни коливалася від 23% до 40% в II-IV кварталах [8; 9]. Загальний обсяг інвестицій у рамках програми «Велике будівництво» впродовж

I–IV кварталів 2020 р. становив 136,4 млрд грн (табл. 5).

Наскільки реалізацію програми «Велике будівництво» можна вважати антикризовим заходом? Слід зазначити, що програма планувалася ще до розгортання пандемії COVID-19, вона не має безпосереднього відношення до витрат на придбання медикаментів, розвитку медичної інфраструктури, прямої підтримки населення і компенсації збитків бізнесу, тому, на нашу думку, її не можна вважати відповіддю уряду на економічні проблеми, спричинені поширенням пандемії. До речі, і на 2021 р. ця програма продовжена і передбачає будівництво, ремонт та реконструкцію 500 об'єктів соціальної інфраструктури, серед яких – 95 шкіл, 70 дитячих садочків і 80 спортивних об'єктів. Утім, програма не передбачає витрат, які можна було б назвати дійсно «протиковідними»: на вакцинацію населення, розгортання виробництва кисню тощо.

Водночас варто погодитися, що по факту реалізація програми перетворилася на найбільший антикризовий інструмент 2020 р., який, безперечно, мав позитивний ефект і вплив на економічні показники. Падіння економіки виявилось не таким глибоким, як можна було очікувати. Досвід попередньої світової кризи 2008–2009 рр. також показав, що найбільш ефективним інструментом стимулювання внутрішнього попиту стало використання саме інфраструктурних проєктів, які дають найбільший мультиплікативний ефект. Окрім того, реалізація подібних інфраструктурних проєктів має такі довготривалі (до 10–15 років) додаткові ефекти, як підвищення ефективності логістики й зростання продуктивності праці, потенційні можливості укладання контрактів на розміщення на нашій території виробництв обладнання для дорожньої інфраструктури тощо.

Незважаючи на безсумнівно позитивний ефект реалізації програми «Велике будівництво», спрямованої на ремонт і будівництво нових доріг, слід

Таблиця 5

**Фінансування проєктів програми «Велике будівництво» протягом 2020 р.**

	Період часу	Сума витрат, млрд грн			
		Дороги і дорожня інфраструктура	Соціальна інфраструктура	Разом витрат за відповідний місяць	Кумулятивно з початку року
1	січень	2,0	0,2	2,2	2,2
2	лютий	4,4	0,2	4,6	6,8
3	березень	4,3	0,3	4,6	11,4
4	квітень	4,5	0,3	4,8	16,2
5	травень	10,4	1,8	12,2	28,4
6	червень	6,8	0,9	7,7	36,1
7	липень	14,6	1,2	15,9	52,0
8	серпень	10,1	5,2	15,3	67,3
9	вересень	12,7	3,3	15,9	83,2
10	жовтень	13,0	1,9	14,9	98,1
11	листопад	12,6	0,9	13,5	111,6
12	грудень	24,6	0,2	24,8	136,4

Джерело: укладено автором за даними [8; 9]

констатувати, що навіть з урахуванням цієї програми комплексний пакет заходів підтримки економіки становив 206,8 млрд грн – 5,2% ВВП. Загалом масштаби державної підтримки бізнесу і домогосподарств в умовах поширення пандемії COVID-19 в Україні, запроваджені державою заходи за своєю дієвістю і різноманітністю, а головне – обсягами фінансування, суттєво поступаються заходам, запровадженим в інших країнах.

**Висновки з проведеного дослідження.** На початку 2020 р. всі країни світу постали перед безпрецедентними викликами, пов'язаними з поширенням пандемії COVID-19, які потребували негайного реагування з боку урядів і вимагали небачених до того обсягів фінансової підтримки. Це поставило уряди перед вибором: допомагати з огляду на можливості бюджетів або розширювати інструменти і фінансові обсяги підтримки, йдучи на свідоме нарощування державної заборгованості. Більшість країн пішла саме цим шляхом, витративши на програми підтримки від 5–10% ВВП (Китай, Великобританія, США) до 18,8% ВВП (Канада) і навіть 23% ВВП (Франція).

Сукупний пакет антикризових заходів України оцінюється в 111,2 млрд грн (2,8% ВВП). Порівняно з більшістю країн світу це набагато менше. Якщо розглядати обсяги антикризової допомоги не у відносних, а абсолютних показниках (111,2 млрд грн, або приблизно 4 млрд дол.), суми виявляються неспівставні. Ефективність державної політики використання коштів публічних фінансів в умовах пандемії COVID-19 залишається невисокою. Проблема ускладнюється ще й тим, що 2021 р. не приніс суттєвих змін. За прогнозами МВФ, продовження пандемії вимагатиме від урядів продовження політики підтримки бізнесу та домогосподарств. У цих умовах від українського уряду вимагатиметься нарощування обсягів антикризових заходів за умови дотримання виваженості й обережності у виборі джерел державних запозичень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Швайко М.Л. Розвиток публічних фінансів України у сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7441> (дата звернення: 13.02.2021).
2. Гончаренко М.В. Європейські стандарти антикризового управління публічними фінансами. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 2. С. 1–6.
3. Куценко Т.Ф. Публічні фінанси в Україні: зміст та структура з урахуванням сучасних тенденцій розвитку. *Економіка та держава*. 2016. № 6. С. 62–66.
4. Молдован О.О. Модернізація системи публічних фінансів та запровадження нової моделі управління. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 2. С. 35–42.
5. Опарін В.М. Домінанти теорії публічних фінансів у науковій школі КНЕУ. *Ринок цінних паперів України*. 2016. № 5–6. С. 3–12.

6. МВФ: Во время пандемии финансовая помощь национальным экономикам составила \$14 трлн. URL: <https://zn.ua/WORLD/mvf-vo-vremya-pandemii-finansovaya-pomoshch-natsionalnym-ekonomikam-sostavila-14-trln.html> (дата звернення: 12.02.2021).

7. Антикризисные пакеты, принятые в других странах (международный опыт). URL: <https://www.ukraine-economic-outlook.com/post/stimulus-packs-world> (дата звернення: 12.02.2021).

8. Антикризисные меры Украины 2020 Оценка эффективности. URL: <https://www.ukraine-economic-outlook.com/researches> (дата звернення: 14.02.2021).

9. «Большое строительство» стало крупнейшим антикризисным инструментом в 2020 году. Ukraine Economic Outlook. URL: [http://www.ukraineeconomicoutlook.com/researches?fbclid=IwAR1OSgv1RLcRa5fgF\\_YYjY3tnfUOHXdrhGIIgDdiG7QVsqhrupvEf98sc](http://www.ukraineeconomicoutlook.com/researches?fbclid=IwAR1OSgv1RLcRa5fgF_YYjY3tnfUOHXdrhGIIgDdiG7QVsqhrupvEf98sc) (дата звернення: 14.02.2021).

#### REFERENCES:

1. Shvayko M.L. (2019) Rozvytok publichnykh finansiv Ukrayiny u suchasnykh umovakh [Development of public finances of Ukraine in modern conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7441> (accessed 13 February 2021).
2. Honcharenko M.V. (2016) Yevropeys'ki standarty antykrizovoho upravlinnya publichnyu finansamy [European standards of crisis management of public finances]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnya*, no. 2, pp. 1–6.
3. Kutsenko T.F. (2016) Publichni finansy v Ukrayini: zmist ta struktura z urakhuvanniam suchasnykh tendentsiy rozvytku [Public finance in Ukraine: content and structure taking into account current development trends]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 6, pp. 62–66.
4. Moldovan O.O. (2014) Modernizatsiya systemy publichnykh finansiv ta zaprovadzhennya novoyi modeli upravlinnya [Modernization of the public finance system and introduction of a new management model]. *Strategichni priorytety*, no. 2, pp. 35–42.
5. Oparin V. M. (2016) Dominanty teoriiy publichnykh finansiv u naukoviy shkoli KNEU [Dominants of the theory of public finance in the scientific school of KNEU]. *Rynok tsinnykh paperiv Ukrayiny*, no. 5–6, pp. 3–12.
6. MVF: Vo vremya pandemii finansovaya pomoshch' natsional'nym ekonomikam sostavila \$14 trln. URL: <https://zn.ua/WORLD/mvf-vo-vremya-pandemii-finansovaya-pomoshch-natsionalnym-ekonomikam-sostavila-14-trln.html> (accessed 12 January 2021).
7. Antikrizisnyye pakety, prinyatyeye v drugikh stranakh (mezhdunarodnyy opyt). Available at: <https://www.ukraine-economic-outlook.com/post/stimulus-packs-world> (accessed 12 January 2021).
8. Antikrizisnyye mery Ukrainy 2020 Otsenka effektivnosti. Available at: <https://www.ukraine-economic-outlook.com/researches> (accessed 14 January 2021).
9. "Bol'shoeye stroitel'stvo" stalo krupneyshim antikrizisnym instrumentom v 2020 godu – Ukraine Economic Outlook. Available at: [http://www.ukraine-economicoutlook.com/researches?fbclid=IwAR1OSgv1RLcRa5fgF\\_YYjY3tnfUOHXdrhGIIgDdiG7QVsqhrupvEf98sc](http://www.ukraine-economicoutlook.com/researches?fbclid=IwAR1OSgv1RLcRa5fgF_YYjY3tnfUOHXdrhGIIgDdiG7QVsqhrupvEf98sc) (accessed 14 February 2021).

# ВПЛИВ НЕФОРМАЛЬНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ НА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ В УКРАЇНІ

## THE IMPACT OF INFORMAL EMPLOYMENT ON THE FORMATION OF STATE BUDGET REVENUES IN UKRAINE

Щорічне виконання Зведеного бюджету України з дефіцитом зумовлює потребу у запозиченнях, що збільшує обсяг державного боргу країни. Недоотримання значної суми коштів до бюджетів різних рівнів провокується, насамперед, уникненням від сплати податків значною частиною потенційних платників. Метою статті є виявлення впливу неформальної зайнятості та несплати податків на недоотримання бюджетом значної суми податкових надходжень, визначення можливих наслідків цього явища та шляхів його мінімізації. Регулярне перевищення державних витрат над доходами знову загострило питання, чи ефективно використовує держава всі свої ресурси для наповнення бюджету. У статті на основі відкритих даних про кількість неформально працевлаштованих ми спробували оцінити втрати бюджету від недоотримання податку на доходи фізичних осіб саме із заробітної плати виходячи з кількості неформально працевлаштованих протягом 2014–2020 рр. та порівняти отримані результати з величиною дефіциту Зведеного бюджету України. Це дало змогу виявити можливість подолання бюджетного дефіциту за рахунок виведення з тіні доходів великої кількості неформально працевлаштованих працівників. Визначено, що подолання неформальної зайнятості та тіньової економіки загалом потребує не лише посилення контролю за підприємницькою діяльністю і сплатою податків, а й комплексу заходів стимулюючого непрямого впливу, що в середньостроковій перспективі можуть призвести до виходу економічних суб'єктів з тіні та легалізації їхніх доходів.

**Ключові слова:** зайнятість, податки, неформальна зайнятість, тіньова економіка, податок на доходи фізичних осіб, державний бюджет, бюджетний дефіцит.

Ежегодное выполнение Сводного бюджета Украины с дефицитом обуславливает необходимость в заимствованиях, что увеличивает объем государственного долга. Недополучение значительной суммы средств в бюджеты различных уровней провоцируется, прежде всего, укрытием от уплаты налогов значительной частью потенциальных плательщиков. Целью статьи является выявление влияния неформальной занятости и неуплаты налогов на недополучение бюджетом значительной суммы налоговых поступлений, определение возможных последствий этого явления и путей его минимизации. Регулярное превышение государственных расходов над доходами снова обострило вопрос, эффективно ли использует государство все свои ресурсы для наполнения бюджета. В статье на основе открытых данных о количестве неформально трудоустроенных мы попытались оценить потери бюджета от недополучения налога на доходы физических лиц именно с заработной платы исходя из количества неформально трудоустроенных в течение 2014–2020 гг. и сравнить полученные результаты с величиной дефицита Сводного бюджета Украины за аналогичный период. Определено, что преодоление неформальной занятости и теневой экономики в целом требует не только усиления контроля над предпринимательской деятельностью и уплатой налогов, но и комплекса мер стимулирующего косвенного воздействия, которые в среднесрочной перспективе могут привести к выходу экономических субъектов из тени и легализации их доходов.

**Ключевые слова:** занятость, налоги, неформальная занятость, теневая экономика, налог на доходы физических лиц, государственный бюджет, бюджетный дефицит.

УДК 336.2:338.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct53-23>

**Рисін В.В.**<sup>1</sup>

д.е.н., професор кафедри фінансів  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Антощук І.А.**<sup>2</sup>

студент  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Rysin Vitalii**

Lviv Polytechnic National University

**Antoshchuk Illia**

Lviv Polytechnic National University

*The annual execution of the Consolidated Budget of Ukraine with a deficit determines the need for borrowing and increases the country's public debt. Failure to receive a significant amount of funds in the budgets of different levels is provoked primarily by tax evasion by a significant part of potential taxpayers. This applies in particular to the personal income tax, the bulk of which comes from the collection of salaries of individuals. The purpose of the article is to identify the impact of informal employment and non-payment of taxes on the budget's shortfall of a significant amount of tax revenues, to determine the possible consequences of this phenomenon and ways to minimize it. 2020 increased Ukraine's Consolidated Budget deficit almost threefold compared to 2019. This increase in the budget deficit was due not only to the emergence of unplanned costs associated with the negative consequences of the pandemic, but also to a reduction in tax revenues due to the quarantine restrictions imposed by the authorities. The excess of government spending over revenue has once again exacerbated the question of whether the state uses all its resources efficiently to fill the budget. Of course, it is difficult to fully assess how much the Consolidated Budget loses revenue each year due to corruption, money laundering, the shadow economy and a number of other factors. However, in the article, based on open data on the number of informally employed, we tried to estimate the budget losses from personal income tax from wages, based on the number of informally employed during 2014–2020, and compare the results with the size of the Consolidated Budget deficit of Ukraine similar period. This allowed us to assess the possibility of overcoming the budget deficit by removing a large number of informally employed workers from the shadow of income. It is determined that shadow employment is only one of the many factors of budget revenue shortfalls, but overcoming it can significantly reduce the budget deficit. However, overcoming informal employment and the shadow economy in general requires not only increased control over business activities and the payment of taxes, but also a set of measures to stimulate indirect impact, which in the medium term may lead to economic entities out of the shadows and legalize their income.*

**Key words:** employment, taxes, informal employment, shadow economy, personal income tax, state budget, budget deficit.

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2883-4563>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2103-2162>

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах питання несплати податкових надходжень до бюджетів різних державних рівнів є однією з найбільш важливих та першочергових проблем, яка постає перед органами влади, а також перед установами, котрі повинні контролювати своєчасність та повноту цих надходжень. Від податків залежить лівова частка формування дохідної частини всіх бюджетів. Несвоєчасна та неповна їх сплата може вести за собою низку наслідків, одним з яких є неспроможність покривати всі витрати, закладені у відповідному бюджеті. Сьогодні в Україні існує багато видів різних податків, і саме вони формують понад 90% усіх доходів Зведеного бюджету України. Найбільшу вагу податкових надходжень мають податок на додану вартість (ПДВ) та податок на доходи фізичних осіб (ПДФО). ПДФО є податком, який стягується з доходів, що отримують фізичні особи. Найбільшу частку цього податку займає стягнення із заробітної плати фізичних осіб. З огляду на діяльність тіньового сектору економіки країни та зумовлену цим неформальну зайнятість, слід констатувати, що значну частину податку бюджет недоотримує. З огляду на це, тривалий період часу в Україні актуальними залишаються питання впливу несплати ПДФО на доходи державного бюджету та бюджетний дефіцит.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Оцінка проблеми недоотримання доходів до бюджету в Україні здійснюється у численних наукових працях багатьох українських учених. Питанням податкового контролю над несплатою податку на доходи фізичних осіб займалися К. Горбенко [1, с. 220–222], К. Пилипенко, Н. Карпенко [2, с. 153–171], Н. Дідківська [3, с. 39–44], Н. Котова [4, с. 77–84]. У наукових працях цих авторів йшлося про податковий контроль, що здійснюється на державному рівні, а саме контроль над сплатою таких податків і зборів, які стягуються із заробітної плати працівників, як податок на доходи фізичних осіб та єдиний соціальний внесок. Щодо неформальної зайнятості, то слід згадати публікації таких учених, як В. Костиця, Т. Бурлай [5, с. 7–34], О. Тищенко, В. Гельман [6, с. 402–403], Д. Ковальов [7, с. 13–14], Т. Кагановська [8, с. 8–17], Н. Варга [9, с. 23–27]. У їхніх працях було висвітлено основні засади формування і динаміки неформальної зайнятості в Україні за останні роки. Також було наведено перелік заходів, які здійснюються для врегулювання та вирішення цієї проблеми, органів та установ, що займаються контролем та регулюванням ринку праці в Україні.

Проблему негативного впливу дефіциту державного бюджету на економіку держави висвітлили у своїх наукових працях В. Дмитрів [10, с. 165–170], Л. Янів, О. Зінченко [11, с. 144–153], О. Петрушин [12, с. 102–105]. У їхніх працях було розглянуто питання бюджетного дефіциту, визначено перелік

шляхів для його подолання, а також низку причин, які спричиняють його появу. Слід зазначити, що події в Україні сьогодні розвиваються дуже динамічно, що напряду стосується трудової міграції працездатного населення за кордон, змін динаміки кількості безробітних, офіційно та неофіційно працевлаштованих. Також щороку за підсумками виконання Зведеного бюджету України ми бачимо різну величину його дефіциту, що спричинено багатьма чинниками. Однак перш за все можемо констатувати, що головною причиною недоотримання значної частини доходів до бюджету є приховування та несплата великої суми податків і зборів. Зазначене однаково стосується як великого бізнесу, так і дрібних підприємців та фізичних осіб. Без вирішення цієї проблеми говорити про економічне зростання України немає сенсу, тому питання виведення доходів із тіні і забезпечення рівних, соціально справедливих умов для платників податків потребує поглибленого дослідження. У цьому контексті важливо виявити, чи у вірному напрямі сьогодні розвивається податкова система і чи ефективними є дії влади щодо запобігання приховуванню та несплаті податків, зокрема податку на доходи фізичних осіб.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення тенденцій неформальної зайнятості в Україні протягом 2014–2020 рр., оцінка ступеня впливу неформальної зайнятості та несплати податків на недоотримання бюджетом податкових надходжень, а також виявлення потенційних резервів для зростання дохідної частини бюджету, що можуть виникнути внаслідок зменшення кількості зайнятих у тіньовому секторі економіки та ефективного запобігання уникненню від сплати податків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблема пошуку місця праці, що забезпечувало б належний рівень офіційного доходу, сьогодні є однією з ключових на ринку праці не лише в Україні. Разом з офіційним працевлаштуванням людина отримує не меншу, ніж встановлено законодавчо, мінімальну заробітну плату, є соціально захищеною, адже багато роботодавців надають пакет особистого страхування своїм працівникам. Також до переваг офіційного працевлаштування можна віднести сплату роботодавцем єдиного соціального внеску, що напряду впливає на страховий стаж працівника, сплату податків та зборів до бюджету (податок на доходи фізичних осіб (18%) та військовий збір (1,5%)), а також низку інших переваг. Однак не завжди ці переваги є вигідними тій чи іншій стороні, і, таким чином, часто саме питання сплати податків стає головним чинником, котрий впливає на вибір між офіційним працевлаштуванням чи приналежністю до тіньового сектору економіки, який в Україні, на жаль, займає досить вагому питому вагу. Неофіційне

працевлаштування позбавляє бюджет від значної частини податкових надходжень. Воно також спричиняє низку інших негативних наслідків, серед яких відсутність страхового стажу у працівників через несплату єдиного соціального внеску; неможливість отримати соціальний пакет, а з боку держави до мінусів можна віднести неспроможність правдиво оцінити масштаб розвитку економіки та відсутність можливості регулювати її частину, котра перебуває у тіні; зменшення доходів бюджету, що призводить до виникнення його дефіциту і зумовлює потребу держави у борговому фінансуванні витрат, що, своєю чергою, тягне за собою ще більше негативних наслідків. Таким чином, можна зрозуміти, що недоотримання податкових надходжень до бюджету – це лише поверхнева проблема, за якою криються набагато складніші наслідки.

Для того щоб оцінити, який же вплив має неофіційне працевлаштування на доходність бюджету, та визначити, яка динаміка спостерігалася за останні шість років, проведемо аналіз ринку праці в Україні на основі даних статистики про ринок праці в країні. Для аналізу будемо використовувати дані про осіб з вікової категорії від 15 до 70 років. Для початку необхідно дослідити загальну динаміку робочої сили протягом досліджуваного періоду. До робочої сили віднесемо сумарну кількість працевлаштованих, безробітних і неофіційно працевлаштованих у відповідній віковій категорії (рис. 1). Як бачимо з рис. 1, динаміка робочої сили протягом 2014–2020 рр. була спадною, що пояснюється передусім трудовою міграцією. Бачимо, що чисельність працевлаштованих найбільш стрімко зменшилася у 2015 р., що можна пов'язати з наслідками економічної кризи 2014 р. та окупацією частини території країни. Надалі цей

показник змінювався з не надто великими коливаннями і непостійною динамікою. Щодо кількості безробітних, то їхня кількість також зменшувалася протягом усього періоду, однак у 2020 р. знову бачимо зростання їх чисельності, проте незначне. Для нашого дослідження найбільше значення має показник кількості неформально працевлаштованих.

Стосовно динаміки цього показника, то вона була спадною від початку досліджуваного періоду, і з 2014 до 2020 р. кількість неофіційно працевлаштованих в Україні зменшилася на 1 220 тис осіб. Розглядаючи питання зміни динаміки кожної із цих груп населення, не варто забувати про факт трудової міграції українців за кордон, яка за останні роки набула чималого розмаху. Структура та динаміка економічно активного населення, беззаперечно, зазнали змін внаслідок значного відтоку робочої сили з нашої держави. Тож більшою мірою трудовими мігрантами є ті люди, котрі повинні були б відноситися до економічно активного населення і входити до складу працевлаштованих, таким чином, наповнювати бюджет податками. Тому вплив трудової міграції на ці процеси є беззаперечним.

Для визначення ролі фізичних осіб у формуванні доходів державного бюджету необхідно проаналізувати динаміку сплаченого податку на доходи фізичних осіб. Досліджуючи вплив і взаємозв'язок кількості працевлаштованих і суми податкових надходжень, потрібно також урахувати, що ПДФО формується не лише з відрахувань із заробітної плати працівників. Відрахування надходять також від фізичних осіб за результатами річного декларування, надходження сум реструктурованої заборгованості зі сплати ПДФО, на доходи фізичних осіб із доходу у вигляді процентів, на доходи

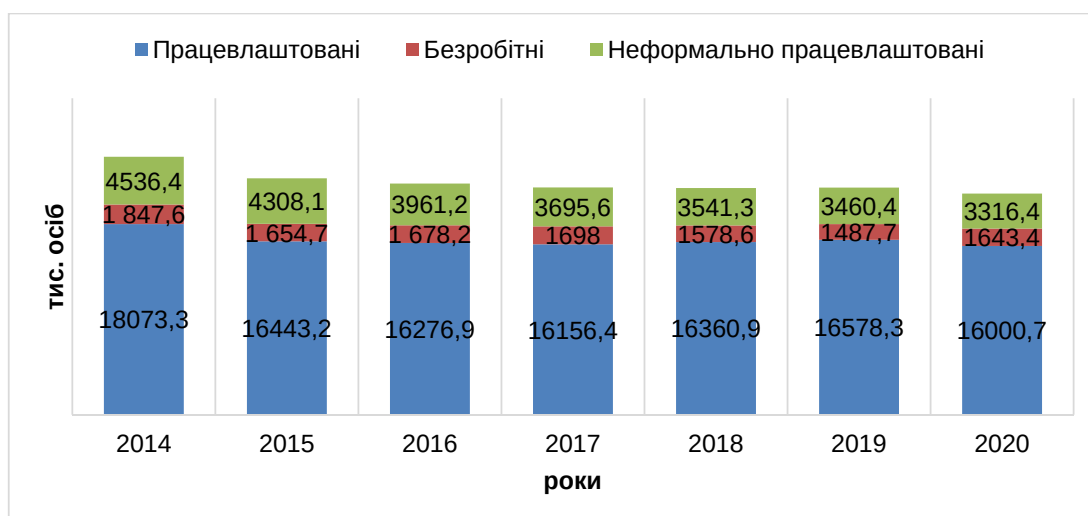


Рис. 1. Динаміка основних показників робочої сили у віковій категорії 15–70 років в Україні протягом 2014–2020 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними [13]

фізичних осіб від оподаткування пенсійних виплат або щомісячного довічного грошового утримання та ін. Проте частина податку, отримана саме із заробітної плати, є все ж найбільшою. У табл. 1 відобразимо надходження річних сум податку на доходи фізичних осіб у Зведеному бюджеті України, питому вагу ПДФО із заробітної плати у загальній структурі надходжень цього податку, а також із суми щорічних відрахувань ПДФО, які припадають на одного офіційно працевлаштованого.

Як бачимо, динаміка надходжень ПДФО мала зростаючу тенденцію, що пояснюється передусім зростанням середньої заробітної плати під впливом інфляції. Щодо частки ПДФО від заробітної плати у загальній структурі ПДФО, то можна сказати, що найвище значення цього показника було у 2019 р., коли досягло рівня 91%. Річна сума ПДФО, що припадає на одну офіційно працевлаштовану особу, також збільшувалася під впливом трьох чинників: зменшення кількості офіційно працевлаштованих, збільшення величини бази оподаткування та зміни ставки ПДФО протягом досліджуваного періоду. Спробуємо визначити суму недоотримання податку на доходи фізичних осіб, використовуючи дані про кількість неформально зайнятих та річну суму ПДФО, що припадала на одну офіційно працевлаштовану особу. Порівняємо ці дані з дефіцитом Зведеного бюджету у кожному році. Результати розрахунків відображено на рис. 2.

Із наведених даних можемо зробити висновок, що динаміка недоотримання податку на доходи фізичних осіб мала зростаючий характер протягом 2014–2020 рр. Насамперед зростаюча динаміка цього показника пов'язана зі збільшенням середньої заробітної плати, яка формує ці податкові надходження. Оскільки з рис. 1 ми бачили, що кількість неформально працевлаштованих протягом 2014–2020 рр. постійно знижувалася, то збільшення недоотримання ПДФО від заробітної плати було спричинено насамперед зростаючою динамікою суми цього податку, що припадає на одного офіційно працевлаштованого. Як бачимо з даного рисунка, у деяких роках частина недоотриманого ПДФО досить суттєво могла б зменшити дефіцит

Зведеного бюджету, особливо добре це видно у 2017 р., коли недоотримання ПДФО становило 81% від бюджетного дефіциту, у 2018 р. – 59%, у 2019 р. – 62%. У ці роки бюджетний дефіцит можна було б скоротити більше ніж на половину за умов офіційного працевлаштування осіб, які були на той час задіяні на підприємствах неформального сектору економіки, або найманих робітників, які працюють на неформальних робочих місцях офіційного сектору. Для таких осіб відсутній будь-який соціальний захист, можливість щорічної оплачуваної відпустки, соціального страхування. Окрім того, із заробітної плати таких працівників не сплачується єдиний соціальний внесок, що збільшує дефіцит Пенсійного фонду України через недоотримання ним значної суми доходів. Знову ж таки бачимо, що неофіційне працевлаштування призводить до негативних наслідків не лише з погляду недоотримання значної суми доходів у бюджет, а й тягне за собою низку інших причино-наслідкових зв'язків, які негативно позначаються як на самих працівниках і захисті їхніх прав, так і на економічній ситуації в державі у цілому. Ці цифри показують нам лише зареєстровані Державною службою статистики дані про неофіційно працевлаштованих осіб віком від 15 до 70 років. Вони не включають осіб, які працевлаштовані офіційно, однак приховують частину свого щомісячного доходу від оподаткування, таким чином, для прикладу, сплачуючи ПДФО лише з мінімальної заробітної плати, фіксуючи цю зарплату як офіційну, що встановлена трудовим договором, а решту коштів отримуючи «у конверті». На жаль, ця практика є досить поширеною в Україні, оскільки роботодавці також не зацікавлені у внесенні повної заробітної плати в офіційний трудовий договір. По-перше, через те, що після відрахування ПДФО та військового збору виплата працівнику буде зменшена на більшу величину, таким чином, не кожен працівник буде зацікавлений у такому її розмірі, тому роботодавець може стати менш конкурентоспроможним на ринку праці. З іншого боку, підвищивши заробітну плату настільки, щоб задовольнити потребу робітників, роботодавець нестиме більші витрати на її виплату і щоб підтримувати рівень

Таблиця 1

**Динаміка надходження податку на доходи фізичних осіб протягом 2014–2020 рр.**

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Надходження ПДФО, млн грн	75202,9	99983,2	138781,8	185686,1	229900,6	275458,	295107,3
Надходження ПДФО від заробітної плати, млн грн	64674,5	72987,7	105474,2	148548,9	186219,5	250667,2	265595,4
Частка ПДФО від заробітної плати у загальній структурі надходжень ПДФО, %	86	73	76	80	81	91	90
Сума ПДФО, що припадає на 1 офіційно працевлаштовану особу, грн	3578.46	4438.78	6479.99	9194.43	11381.98	15120.20	16599.06

Джерело: розроблено авторами за даними [14; 15]

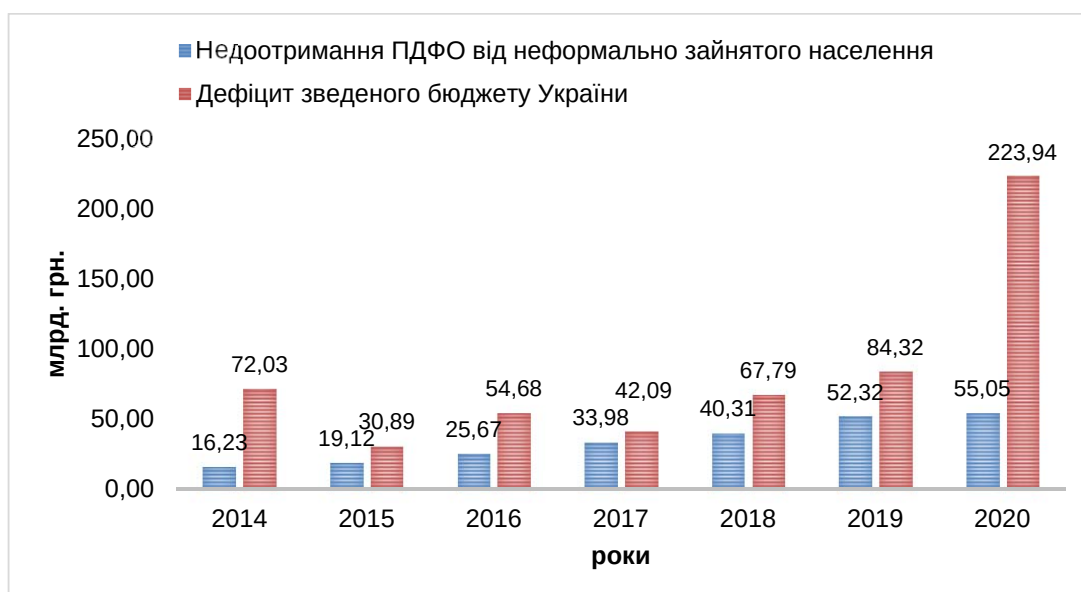


Рис. 2. Динаміка недоотримання ПДФО від заробітної плати та дефіциту зведеного бюджету України протягом 2014–2020 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними [13; 16]

прибутковості буде змушений підвищувати ціни на послуги чи товари, які надають у тій чи іншій галузі, де працевлаштований робітник. Зі збільшенням цін на кінцевий продукт утрачається вже конкурентоспроможність самого продукту. Таким чином, це замкнуте коло не дає можливість лівій частці роботодавців одночасно задовольняти потреби споживачів кінцевих продуктів та працівників, чия праця задіяна у виготовленні продукції чи наданні певного виду послуг.

За оцінками експертів, держава щороку втрачає близько 170 млрд грн за рахунок ненадходження податку на доходи фізичних осіб та єдиного соціального внеску [17]. Виходячи з того, що база оподаткування цими зборами є однаковою, а ставки ПДФО та ЄСВ становлять 18% та 22% відповідно, можна визначити, що частка недоотримання ПДФО від суми 170 млрд грн становитиме 76,5 млрд грн. Таким чином, спираючись на ці дані, можна зрозуміти, що, подолавши проблему неофіційного працевлаштування та виплати частини зарплати «у конвертах» навіть частково, можна було б покривати дефіцит Зведеного державного бюджету і не вдаватися до зовнішніх запозичень від міжнародних фінансових організацій.

#### Висновки з проведеного дослідження.

У ході дослідження виявлено, що неформальна зайнятість і, як наслідок, недоотримання податкових надходжень до бюджету тривалий час мають вагомий вплив на українську економіку. Уникнення від сплати податків генерує низку інших не менш негативних наслідків. Незважаючи на значні переваги від офіційного працевлаштування, велика частина працівників і роботодавців усе одно вибирає варіант тіньового працевлаштування. Для

роботодавців це можливість не сплачувати єдиний соціальний внесок, а також зацікавлювати працівників вищою заробітною платою, з якої не вираховуються податок на доходи фізичних осіб та військовий збір. Із боку робітників головною перевагою неофіційного працевлаштування є більше сума чистої заробітної плати, яку вони отримуватимуть. Така «взаємовигідна» співпраця роботодавців та найманих працівників передовсім призводить до неможливості реально оцінити потужність економіки, точну кількість безробітних та працевлаштованих, а також доходи тих громадян, чия заробітна плата не фіксується офіційно. Таким чином, за офіційними даними особа може бути безробітною або офіційна частина доходу може бути набагато меншою від тієї, що вона отримує реально. Через це державний бюджет несе додаткові витрати, наприклад на виплати або субсидії малозабезпеченим громадянам. Ще одним негативним наслідком можна назвати ненадходження коштів Пенсійного фонду України, що поглиблює його кризовий стан та призводить до серйозних загроз щодо пенсійних виплат у середньостроковій перспективі. Наявність неофіційного працевлаштування не лише позбавляє Зведений бюджет від податку на доходи фізичних осіб та військового збору, а й забезпечує несплату єдиного соціального внеску, який є головним компонентом наповнення бюджету ПФУ. Третім важливим негативним наслідком неофіційного працевлаштування та виплати так званої «сірої» зарплати для держави та економіки є втрата бюджетом значної частини своїх потенційних доходів. Як було визначено раніше, через недоотримання ПДФО лише від осіб, котрі працюють неофіційно, Зведений

бюджет міг би покривати більшу частину свого дефіциту протягом 2017–2019 рр. У 2020 р. ця частка була б меншою через суттєве збільшення дефіциту Зведеного бюджету, викликаного негативними наслідками пандемії. Водночас якщо врахувати приховані доходи громадян, котрі реально отримують вищу заробітну плату, ніж ту, яка закріплена трудовим договором, то відсоток покриття бюджетного дефіциту міг би бути значно більшим.

Сьогодні існує багато ланок економіки, котрі могли би приносити більше надходжень до бюджету, якби не перебували у тіні. Це і фіктивні збитки державних підприємств, і кошти, котрі виводяться з країни в офшори, і незаконне видобування корисних копалин, і корупція під час державних закупівель тощо. Однак вага тіньової зайнятості у цьому переліку є однією з найбільших. Тому перспективами для розвитку державної економіки можна назвати: створення сприятливих умов для роботодавців, котрим вигідно буде встановлювати високий рівень офіційної заробітної плати задля уникнення від ухилення від сплати податків та зборів; посилення нагляду податкових органів та інших установ, що повинні здійснювати контроль над неформально зайнятими; збільшення кількості офіційних робочих місць, тобто виведення значної частини підприємств з тіні, що, своєю чергою, дасть змогу легалізувати доходи працівників. Саме тому вивчення шляхів поліпшення інфраструктури на ринку праці в Україні є вкрай важливим, адже боргове фінансування бюджетного дефіциту призводитиме до ще більших витрат у майбутньому через необхідність повернення усіх позик разом із нарахованими відсотками. Тож питання вдосконалення умов на ринку праці в Україні задля наповнення бюджету залишається невирішеним та актуальним, і це може стати темою подальших досліджень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Горбенко К.С. Податковий контроль нарахування та сплати ПДФО. *Актуальні проблеми обліково-аналітичного забезпечення суб'єктів господарювання в умовах сталого розвитку*. 2019. № 5. С. 220–222.
2. Карпенко Н.Г., Пилипенко К.А. Податковий контроль за розрахунками з бюджетом за податком на доходи фізичних осіб. *Актуальні питання сучасної економічної науки* : колективна монографія / за ред. В.І. Аранчій, Л.О. Дорогань-Писаренко. Полтава : Симон, 2018. С. 153–170.
3. Дідківська Н.А. Організація податкового контролю з розрахунків за податком на доходи фізичних осіб в Україні. *Збірник статей здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня Навчально-наукового інституту обліку, аналізу та аудиту Університету ДФС України* : у 3-х ч. Ч. 2. Ірпінь, 2019. № 3. С. 39–44.
4. Котова Н.В. Формування обліку, оподаткування, контролю нарахування та сплати ЄСВ та ПДФО із заробітної плати працівників та розрахунок

податкового навантаження : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 071 «Облік і оподаткування». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 143 с.

5. Костриця В.І., Бурлай Т.В. Неформальна та атипова зайнятість як «нова нормальність» у світі та Україні. *Економіка в умовах сучасних трансформацій*. 2019. № 1. С. 7–34.

6. Тищенко О.С., Гельман В.М. Неформальна зайнятість в Україні. *Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях»*. 2017. № 12. С. 402–403.

7. Ковальов Д.В. Основні тенденції розвитку неформальної зайнятості в Україні. *Агросвіт*. 2019. № 13–14. С. 17–22.

8. Кагановська Т. Адміністративно-правові заходи запобігання неформальній зайнятості в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Право»*. 2019. Вип. 27. С. 8–17.

9. Варга Н.І. Неформальна зайнятість населення: підходи до розуміння і визначення. *Грані*. 2017. № 20(6). С. 23–27.

10. Дмитрів В.І. Ризики дефіциту державного бюджету для економіки країни. *Вісник ХНТУ*. 2020. № 3(74). С. 166–170.

11. Янів Л.М., Зінченко О.А. Проблеми дефіциту державного бюджету України і шляхи їх розв'язання. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій»*. 2016. Вип. 6. С. 144–153.

12. Петрушин О.О. Визначення обсягу інвестицій, необхідних для покриття дефіциту бюджету за рахунок непрямого оподаткування. *Держава та регіони*. 2020. № 3(114). Ч. 2. С. 102–105.

13. Державна служба статистики України. Статистична інформація. Ринок Праці. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2021).

14. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Державний бюджет: попередні бюджети. URL: <https://mof.gov.ua/uk/previous-years-budgets> (дата звернення: 10.03.2021).

15. Міністерство фінансів України. Доходи зведеного бюджету за січень-вересень 2020 року. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/zvit\\_1\\_3kv\\_сайт.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/zvit_1_3kv_сайт.pdf) (дата звернення: 10.03.2021).

16. Офіційний сайт МінФін. Зведений бюджет України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/> (дата звернення: 10.03.2021).

17. Фінанси. Україна втрачає \$6 мільярдів на рік через тіньову зайнятість. *УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/10363263-ukrajina-vtrachaye-6-milyardiv-na-rik-cherez-tinovu-zaynyatist-ekspert.html> (дата звернення: 10.03.2021).

#### REFERENCES:

1. Horbenko K.S. (2019) Podatkovyj kontrolj narahuvannja ta splaty PDFO [Tax control of accrual and payment of personal income tax]. Proceedings of the *Aktualjni problemy oblikovo-analitychnogho zabezpechennja sub'ektiv ghospodarjuvannja v umovakh stalogho rozvytku* (Ukraine, Rivne, April 17, 2019), Rivne: Nacionalnij universytet vodnogho ghospodarstva ta pryrodokorystuvannja, pp. 220–222.

2. Karpenko N.H., Pylypenko K.A. (2018) Podatkovyj kontrolj za rozrakhunkamy z bjudzhetom za podatkom na dokhody fizychnykh osib [Tax control of calculations with the budget for personal income tax]. *Aktualni pytannia suchasnoi ekonomichnoi nauky* [Topical issues of modern economic science]. Poltava: PSAA, pp. 153–171.
3. Didkivsjka N.A. (2019) Orghanizacija podatkovogho kontrolju z rozrakhunkiv za podatkom na dokhody fizychnykh osib v Ukraini [Organization of tax control for calculations of personal income tax in Ukraine]. *Zbirnyk statej zdobuvachiv vyshhoji osvity drugogho (maghisterskogo) rivnja Navchaljno-naukovogho instytutu obliku, analizu ta audytu Universytetu DFS Ukrainy*, vol. 2, pp. 39–44.
4. Kotova N.V. (2020) *Formuvannia obliku, opodatkuvannia, kontroliu narakhuvannia ta splaty YeSV ta PDFO iz zarobitnoi platy pratsivnykiv ta rozrakhunok podatkovoho navantazhennia* [Formation of accounting, taxation, control of accrual and payment of SSC and PIT from employees' salaries and calculation of tax burden] (Master Thesis), Zaporizhzhia. ZNU.
5. Kostytsia V.I., Burlai T.V. (2019) Neformalna ta atypova zainiatist yak "nova normalnist" u sviti ta Ukraini [Informal and atypical employment as a "new normality" in the world and in Ukraine]. *Economy in the conditions of modern transformations*, no. 1, pp. 7–34.
6. Tyshchenko O.S., Helman V.M. (2017) Neformalna zainiatist v Ukraini. [Informal employment in Ukraine]. *Proceedings of the Challenges and Prospects for the Development of the New Economy at the World, State and Regional Levels: XII International Scientific and Practical Conference* (Ukraine, Zaporizhzhia, October 26–27, 2017), Zaporizhzhia: ZNU, pp. 402–403.
7. Kovalov D.V. (2019) Osnovni tendentsii rozvytku neformalnoi zainiatosti v Ukraini [The main trends in informal employment in Ukraine]. *Agrosvit*, no. 13–14, pp. 17–22.
8. Kahanovska T. (2019) Administratyvno-pravovi zakhody zapobihannia neformalnii zainiatosti v Ukraini [Administrative and legal measures to prevent informal employment in Ukraine]. *The Journal of V.N. Karazin Kharkiv National University. Series: "Law"*, vol. 27, pp. 8–17.
9. Varha N.I. (2017) Neformalna zaynyatist naselennya: pidkhody do rozuminnia i vyznachennia [Informal employment of the population: approaches to understanding and definition]. *Scientific and theoretical almanac «Grani»*, vol. 20, no. 6(146), pp. 23–27.
10. Dmytriv V.I. (2020) Ryzky defitsytu derzhavnoho biudzhetu dla ekonomiky krainy [Risks of state budget deficit for the economy]. *Visnyk KhNTU*, no. 3(74), pp. 166–170.
11. Yaniv L.M., Zinchenko O.A. (2016) Problemy defitsytu derzhavnoho biudzhetu Ukrainy i shliakhy yikh rozviazannia [Problems of the state budget deficit of Ukraine and ways to solve them]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya: Menedzhment innovatsii*, vol. 6, pp. 144–153.
12. Petrushyn O.O. (2020) Vyznachennia obsiahu investysii, neobkhidnykh dla pokryttia defitsytu biudzhetu za rakhunok nepriamoho opodatkuvannia [Determining the amount of investment needed to cover the budget deficit through indirect taxation]. *State and regions*, vol. 2, no. 3(114), pp. 102–105.
13. State Statistics Service of Ukraine (2021) Statistical information. Labor market. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 10 March 2021).
14. Ministry of Finance of Ukraine (2021) State budget: previous budgets. Available at: <https://mof.gov.ua/uk/previous-years-budgets> (accessed 10 March 2021).
15. Ministry of Finance of Ukraine (2020) Consolidated budget revenues for January-September 2020. Available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/zvit\\_1\\_3kv\\_cajt.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/zvit_1_3kv_cajt.pdf) (accessed 10 March 2021).
16. Ministry of Finance of Ukraine (2021) Consolidated budget of Ukraine. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/> (accessed 10 March 2021).
17. Information agency "UNIAN". Finances (2021) Ukraina vtrachaie \$6 miliardiv na rik cherez tinovu zainiatist [Ukraine loses \$ 6 billion a year due to shadow employment]. Available at: <https://www.unian.ua/economics/finance/10363263-ukrajinavtrachaye-6-milyardiv-na-rik-cherez-tinovu-zaynyatist-ekspert.html> (accessed 10 March 2021).

ОЦІНКА КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПОЗИЧАЛЬНИКА:  
АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВASSESSMENT OF THE BORROWER'S CREDIT CAPACITY:  
ANALYSIS OF MAIN APPROACHES

УДК 336.774

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct53-24>**Солодовнік О.О.**д.е.н., доцент,  
професор кафедри фінансів та кредиту  
Харківський національний університет  
будівництва та архітектури**Докуніна К.І.**к.е.н.,  
доцент кафедри фінансів та кредиту  
Харківський національний університет  
будівництва та архітектури**Solodovnik Olesia**Kharkiv National University  
of Civil Engineering and Architecture**Dokunina Kateryna**Kharkiv National University  
of Civil Engineering and Architecture

У статті проаналізовано визначення поняття «кредитоспроможність» та виділено два підходи до його трактування, відповідно до яких упорядковано та проаналізовано сучасні підходи до оцінки кредитоспроможності позичальника. Визначено інструменти, переваги і недоліки кожного з підходів до оцінки кредитоспроможності позичальника. Аргументовано, що для отримання більш точних і об'єктивних оцінок доцільне комплексне використання різних підходів, а також їх подальше вдосконалення. Доведено, що методичне забезпечення оцінки кредитоспроможності позичальника вітчизняними банками є недостатньо ефективним і потребує вдосконалення в частині розроблення інструментарію оцінки якісних характеристик кредитоспроможності позичальника. Запропоновано визначити найбільш ефективні моделі оцінки кредитоспроможності позичальника з позицій основних принципів кредитування, адаптувати їх до національних умов та імплементувати у вітчизняну банківську практику.

**Ключові слова:** банк, кредит, кредитний ризик, кредитоспроможність, метод, модель, оцінка, підхід.

В статті проаналізовано определение понятия «кредитоспособность» и выделены два подхода к его трактовке, согласно которым упорядочены и проанализированы современные подходы к оценке кредитоспособности заемщика. Определены инструменты, преимущества и недостатки каждого из подходов к оценке кредитоспособности заемщика. Аргументировано, что для получения более точных и объективных оценок целесообразно комплексное использование различных подходов, а также их дальнейшее совершенствование. Доказано, что методическое обеспечение оценки кредитоспособности заемщика отечественными банками является недостаточно эффективным и нуждается в совершенствовании в части разработки инструментария оценки качественных характеристик кредитоспособности заемщика. Предложено определить наиболее эффективные модели оценки кредитоспособности заемщика с позиций основных принципов кредитования, адаптировать их к национальным условиям и имплементировать в отечественную банковскую практику.

**Ключевые слова:** банк, кредит, кредитный риск, кредитоспособность, метод, модель, оценка, подход.

*The article stipulates that ensuring the reliability of the assessments of the borrower's capacity allows to improve the quality of bank credit risk management, so the question of choosing an adequate approach to assessing the borrower's credit capacity and developing appropriate methodological support is extremely important for any bank, especially in times of financial crises. The purpose of the article is to analyse and streamline the existing approaches to the assessment of the borrower's credit capacity in order to substantiate the areas of improvement of methodological support for the assessment of the borrower's credit capacity by domestic banks. Based on the results of the analysis and generalization of the existing definitions of the concept of "credit capacity", two approaches to its interpretation are identified, according to which modern approaches to assessing the borrower's credit capacity are organized and analysed. It has been found that each of the approaches to assessing the borrower's credit capacity is based on the use of a certain set of tools and has its advantages and disadvantages. It is argued that in order to obtain more accurate and objective assessments of the borrower's credit capacity, it is expedient to comprehensively use different approaches and to improve them. It is proved that the methodological support for assessing the borrower's credit capacity, which is used by domestic banks, is not effective enough and needs to be improved in terms of developing tools to assess the qualitative characteristics of the borrower's credit capacity. To solve this problem it is necessary to identify the most effective models for assessing the borrower's credit capacity among those models that allow to assess the borrower's credit capacity from the perspective of basic lending principles, to adapt them to national conditions and implement them in domestic banking practice. This will increase the level of received assessments of the borrower's credit capacity and the development of theoretical and methodological provisions of bank management.*

**Key words:** bank, credit, credit risk, credit capacity, method, model, assessment, approach.

**Постановка проблеми.** Забезпечення достовірності оцінок кредитоспроможності позичальника дає змогу підвищити якість управління кредитним ризиком банку, тому питання вибору адекватного сучасним умовам підходу до оцінки кредитоспроможності позичальника та розроблення відповідного методичного забезпечення є надзвичайно актуальними для будь-якого банку, особливо у часи фінансових криз.

Ситуація у банківському секторі України протягом останніх років характеризується високим рівнем нестабільності та невизначеності, що підвищує ризики банківської діяльності, з огляду на що вдосконалення підходів до управління кредитним

ризиком, зокрема підходів до оцінки кредитоспроможності позичальника, набуває особливого значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретико-методичних і практичних аспектів оцінки кредитоспроможності позичальника присвятили свої праці багато вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Т. Белікова, В. Бордюг, В. Виговський, Л. Вдовенко, О. Вовчак, Вал. Галасюк, Вік. Галасюк, Н. Дехтяр, А. Єпіфанов, Л. Лахтіонова, Л. Меда, Т. Маркович, Т. Мельник, І. Саух, М. Пушкіна, Р. Слав'юк, І. Школьник [1–10] та ін. Високо оцінюючи здобутки зазначених та інших науковців, відзначимо, що перманентні

зміни умов провадження банківської діяльності актуалізують проблему вдосконалення існуючих та розроблення нових методичних підходів до оцінки кредитоспроможності позичальника.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз та впорядкування існуючих підходів до оцінки кредитоспроможності позичальника для обґрунтування напрямів удосконалення методичного забезпечення оцінки кредитоспроможності позичальника вітчизняними банками.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінка кредитоспроможності позичальника належить до тих питань банківського менеджменту, щодо яких існує велика кількість наукових доробків, але поки що немає загальноприйнятої методики оцінки, а підходи до оцінювання остаточно не сформувалися. Однією з причин, що зумовлюють розмаїття методичних підходів до оцінки кредитоспроможності позичальника, є відсутність єдиного, загальновизнаного визначення поняття «кредитоспроможність» (табл. 1).

Аналіз існуючих дефініцій поняття «кредитоспроможність» дав змогу виокремити два підходи до його трактування: 1) кредитоспроможність як спроможність позичальника повністю та у визначений строк розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями виключно у грошовій формі; 2) кредитоспроможність як наявність у позичальника передумов щодо отримання і повернення

кредиту. Ураховуючи те, що трактування базових категорій є теоретичним підґрунтям розроблення методології дослідження, у даній роботі існуючі підходи до оцінки кредитоспроможності позичальника розділено на дві групи: 1) підходи, що дають змогу оцінити і спрогнозувати фінансовий стан позичальника та його грошові потоки; 2) підходи, що дають змогу комплексно оцінити кредитоспроможність позичальника з позицій основних принципів кредитування (поверненість, строковість, платність, забезпеченість, цільовий характер).

Розподіл наявних підходів до оцінки кредитоспроможності позичальника за певними підходами вже представлений у сучасній літературі з банківського менеджменту. Так, у дослідженні [8] виділено такі групи: 1) класифікаційні моделі (рейтингові (бальні) оцінки, у т. ч. системи показників та аналіз грошових потоків; прогнозні моделі банкрутства, у т. ч. множинний дискримінантний аналіз та CART); 2) моделі на основі комплексного аналізу (моделі «Правило 5Сi», CAMPARI, MEMO RISK, PARSER, система 4FC, PARTS); у праці [4] виділено такі групи: 1) статистичні моделі (рейтингові методики, моделі прогнозування банкрутства); 2) моделі комплексного аналізу (моделі CAMPARI, PARTS, PARSER; моделі «Правило 6С», MEMO RISK, 4FC). Проте описаний у [4; 8] розподіл підходів до оцінки кредитоспроможності позичальника не враховує диференціацію

Таблиця 1

**Підходи до визначення поняття «кредитоспроможність»**

Автори	Джерело	Визначення
Л.О. Вдовенко	[3]	Спроможність позичальника в повному обсязі розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями виключно в грошовій формі в установлені кредитною угодою терміни
Вал. Галасюк, Вік. Галасюк	[5]	Спроможність позичальника за конкретних умов кредитування в повному обсязі й у визначений кредитною угодою термін розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями виключно грошовими коштами, що генеруються позичальником у ході звичайної діяльності
Р.А. Слав`юк	[10]	Здатність позичальника за окреслених умов кредитування в повному обсязі й у визначений кредитною угодою термін розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями грошовими коштами, що генеруються ним у процесі операційної діяльності
О. Вовчак, Н. Меда	[4]	Здатність позичальника акумулювати грошові потоки, достатні для своєчасного погашення боргових зобов'язань відповідно до заздалегідь узгодженого графіка повернення кредитних коштів і сплати відсотків
В.В. Бордюг	[2]	Спроможність позичальника залучити позиковий капітал та за конкретних умов кредитування в повному обсязі й у визначений кредитною угодою термін розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями виключно грошовими коштами, що генеруються позичальником у ході звичайної діяльності
Глосарій банківської термінології НБУ	[11]	Наявність у позичальника (контрагента банку) передумов для проведення кредитної операції і його спроможність повернути борг у повному обсязі та в обумовлені договором строки
Словник-посібник економічних термінів	[12]	Сформована наявність передумов у позичальника щодо отримання і повернення кредиту
Л.А. Лахтіонова	[6]	Такий фінансовий стан підприємства, який дає змогу отримати кредит і своєчасно повернути його

Джерело: розроблено авторами

підходів до трактування сутності поняття «кредитоспроможність».

Зазначимо, що кожний із наявних підходів до оцінки кредитоспроможності позичальника ґрунтується на використанні певного інструментарію, має свої переваги і недоліки, тому наявні підходи до оцінки кредитоспроможності позичальника не конкурують між собою, а більшість із дослідників пропонує їх комплексне використання для отримання більш точних і об'єктивних оцінок. Проаналізуємо основні підходи до оцінки кредитоспроможності позичальника відповідно до запропонованого нами групування.

До групи підходів, що дають змогу оцінити та спрогнозувати фінансовий стан позичальника та його грошові потоки, відносяться підходи, що ґрунтуються на методах аналізу фінансових коефіцієнтів, методах аналізу грошових потоків, методах прогнозування імовірності банкрутства позичальника.

Аналіз кредитоспроможності позичальника методом коефіцієнтів базується на системі кількісних показників, що характеризують різноманітні аспекти його фінансового стану, та проводиться у такій послідовності: 1) відбір фінансових коефіцієнтів, що є оптимальними для конкретних позичальників (залежно від виду економічної діяльності, розміру підприємства тощо), та встановлення їх нормативних значень, середніх значень по галузі та значень аналогічних показників по підприємствах – лідерах даної галузі; 2) розрахунок значень фінансових коефіцієнтів на основі фінансової звітності позичальника; 3) аналіз динаміки розрахованих значень фінансових коефіцієнтів за допомогою статистичних показників динаміки; 4) порівняльний аналіз коефіцієнтів позичальника з нормативними значеннями, середніми значеннями по галузі, значеннями показників провідних підприємств галузі. У процесі дослідження використовуються такі стандартні аналітичні методи, як: метод абстрактно-логічного узагальнення, нормативний метод, методи статистичного аналізу, методи порівняльного співставлення. Основними перевагами оцінки кредитоспроможності позичальника методом коефіцієнтів є його простота у використанні та формуванні інформаційного забезпечення: джерелом інформації є фінансова звітність позичальника, дані державних органів статистики та галузевих міністерств. Проте можна виділити низку недоліків, зокрема: нормативні значення окремих фінансових коефіцієнтів чітко й однозначно не визначені (у різних джерелах інформації вказуються різні нормативні значення); недостатній рівень об'єктивності показників звітності через можливість маніпулювання показниками на вищих рівнях керівництва з метою «поліпшення» балансу [4]; в умовах нестабільності середовища функціонування позичальника ретроспективні та поточні значення фінансових коефіцієнтів не

дають змоги зробити однозначний висновок щодо спроможності позичальника розрахуватися за борговими зобов'язаннями у майбутньому.

Аналіз грошового потоку – це спосіб оцінки кредитоспроможності клієнта банку, в основу якого покладено використання фактичних показників, що характеризують оборот коштів клієнта [8]. Оцінка кредитоспроможності позичальника на основі аналізу грошових потоків ґрунтується на даних щодо чистих грошових потоків у результаті операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Такий аналіз дає змогу об'єктивно оцінити платоспроможність позичальника, його здатність акумулювати грошові потоки, що є первинним джерелом погашення відсотків і кредиту, здатність менеджменту позичальника керувати ним так, щоб генерувати на рахунках достатню кількість грошових коштів для погашення боргів. Основні недоліки оцінки кредитоспроможності позичальника на основі аналізу грошових потоків: не враховує негрошові операції, наприклад придбання активів безпосередньо за рахунок кредиту банку (без надходження суми кредиту на рахунок підприємства, перетворення боргу на власний капітал тощо); через складність методів складання звіту про рух грошових коштів його показники часто є викривленими, що знижує точність й об'єктивність оцінок кредитоспроможності позичальника. У процесі дослідження грошового потоку використовуються такі стандартні аналітичні методи, як метод абстрактно-логічного узагальнення, методи статистичного аналізу, методи порівняльного співставлення.

Для прогнозування імовірності настання банкрутства позичальника найбільшого поширення набули моделі, що ґрунтуються на методах множинного дискримінантного аналізу, зміст якого полягає у такому: за допомогою математично-статистичних методів визначається дискримінантна функція, яка враховує коефіцієнти регресії та фактори, що характеризують фінансовий стан позичальника, на підставі якої обчислюється інтегральний показник, що дає змогу з достатньою ймовірністю передбачити банкрутство позичальника. Основними перевагами даного підходу є визначення ймовірності дефолту позичальника та уникнення суб'єктивного чинника в оцінці його кредитоспроможності. Утім, є й недоліки: для побудови адекватних регресійних моделей необхідно мати велику базу спостережень позичальників, які збанкрутіли, диференційованих за характеристиками, що впливають на їхню діяльність, наприклад за галузевою ознакою; потребують додаткового обґрунтування інтервали значень інтегрального показника ймовірності банкрутства (відповідно до сутності і змісту категорії «кредитоспроможність»); не враховуються якісні чинники діяльності позичальника. В оцінці ймовірності банкрутства підприємства найбільшого поширення набули такі

моделі, як Z-модель Альтмана, модель Чессера, модель Таффлера, модель Спрінгейта, коефіцієнт Бівера. Проте для практичного використання необхідно їх адаптувати до національних умов. Найбільш адекватною моделлю прогнозування ймовірності банкрутства українських підприємств є модель О.О. Терещенка, але вона не дає змоги реалізувати диференційований підхід в оцінці кредитоспроможності позичальника.

До групи підходів, що дають змогу комплексно оцінити кредитоспроможність позичальника з позицій основних принципів кредитування, відносяться підходи, що ґрунтуються на використанні методів експертних оцінок: бально-рейтингові методики та моделі 6 C, PARTS, CAMPARI, COPF, MEMO RISK, PARSER, 4FC та ін.

Бально-рейтингова оцінка кредитоспроможності позичальника ґрунтується на системі кількісних та якісних показників, значення яких переводяться у бали з урахуванням вагомості. Така оцінка надає можливість спрогнозувати своєчасність здійснення грошових платежів, визначити ефективність функціонування підприємства, ідентифікувати межі, в яких зменшується сума прибутку, визначити порядок погашення платежів [9]. Стандартні аналітичні методи, які використовуються у бально-рейтингових методиках оцінки кредитоспроможності позичальника: метод абстрактно-логічного узагальнення, методи експертного оцінювання, методи статистичного аналізу, методи побудови інтегральних показників, метод класифікації. Перевагами бально-рейтингових моделей є: комплексний підхід до оцінювання кредитоспроможності позичальника на підставі критеріїв, що характеризуються кількісними показниками фінансового стану позичальника та якісними показниками факторів його середовища, що дає змогу врахувати всю сукупність ризиків діяльності позичальника; простота розрахунків; можливість оцінити ймовірність невиконання позичальником його зобов'язань у майбутньому; можливість ранжувати позичальників та класифікувати (ідентифікувати) окремого позичальника залежно від його категорії (класу). Основними недоліками бально-рейтингових моделей оцінки кредитоспроможності позичальника є: складність обґрунтування критеріїв оцінювання, відбору відповідних показників та визначення їх вагомості, що потребує залучення висококваліфікованих експертів та наявності власного досвіду банку щодо кредитування певних категорій позичальників; як і будь-які інші методи експертного оцінювання, метод бального оцінювання є значною мірою суб'єктивним, тобто отримувані оцінки залежать від думки фахівців, що беруть участь в оцінюванні, та не виключають можливість принципових помилок.

Із числа моделей, які ґрунтуються на експертних оцінках аналізу економічної доцільності надання

кредиту, найбільшого поширення набули такі моделі оцінки кредитоспроможності позичальника, як: Модель «6 C» – застосовується банками США й являє собою аббревіатуру термінів, що визначають напрями оцінки: *Saracity* – здатність позичати кошти; *Character* – характер, репутація позичальника, мета кредиту; *Capital* – володіння активами, розмір та склад капіталу; *Collateral* – можливості забезпечення кредиту; *Conditions* – кон'юнктура ринку, на якому позичальник проваджує свою економічну діяльність; *Control* – відповідність кредитної заявки позичальника опису кредитної політики банку; модель PARTS, що використовується банками Великобританії і передбачає оцінювання таких характеристик, як: *Purpose* – призначення, мета; *Amount* – сума, розмір; *Repayment* – повернення боргу; *Term* – термін користування кредитом; *Security* – забезпечення, застава; модель CAMPARI, поширена у Великобританії, фокусує увагу аналітиків за такими напрямками: *Character* – репутація, характеристика позичальника; *Ability* – спроможність до повернення кредиту; *Margin* – маржа, прибутковість діяльності; *Purpose* – мета залучення кредиту; *Amount* – розмір кредиту; *Return* – умови повернення кредиту та його обслуговування; *Insurance* – забезпечення, страхування ризику кредиту; модель COPF, що застосовується банками Німеччини, передбачає оцінювання за такими напрямками, як: *Competition* – конкуренція в галузі; *Organization* – організація діяльності; *Personnel* – якість персоналу; *Finance* – фінанси, доходи. Ці моделі приділяють значну увагу аналізу таких якісних характеристик позичальника та кредитної операції, як: репутація та досвід позичальника; кон'юнктура ринку позичальника та перспективи її розвитку; якість менеджменту; наявність власного капіталу та забезпечення по кредиту; умови кредитної угоди – призначення, мета, сума і термін кредиту, умови його повернення та обслуговування. Перевагою даного підходу є всебічний аналіз кредитоспроможності позичальника, а основним недоліком – значний суб'єктивізм у формуванні суджень кредитного аналітика, що притаманно експертним оцінкам загалом.

Розглядаючи основні підходи до оцінювання кредитоспроможності позичальника, вважаємо за доцільне звернути увагу на методики проведення експрес-аналізу, що передбачають: аналіз й оцінювання обмеженої кількості показників фінансового стану позичальника, наприклад у дослідженнях [7; 9] пропонується використовувати показники фінансової незалежності, ліквідності і прибутковості; аналіз та оцінку грошового потоку, наприклад у праці [10] пропонується адаптована до вітчизняних умов методика експрес-оцінки чистих грошових потоків позичальника, що застосовується у європейських банках; оцінку забезпечення по кредиту (вид і можливість реалізації застави, спосіб страхування

кредитного ризику); оцінку спроможності погашення кредиту на підставі аналізу істотних умов кредитної угоди (мета, термін, сума кредиту, процентна ставка та комісійні тощо) [7]; аналіз кредитної історії позичальника. Основними перевагами експрес-аналізу кредитоспроможності позичальника є: простота і швидкість розрахунків; можливість використання як для банку, так і для позичальника з метою визначення доцільності встановлення ділових відносин; не потребує додаткової економічної інформації; можливість негайного вивчення кредитної пропозиції, не вдаючись до більш вартісного і тривалого у часі поглибленого аналізу кредитоспроможності позичальника. Основним обмеженням експрес-аналізу, що впливає на об'єктивність оцінки кредитоспроможності позичальника, є потреба формування науково обґрунтованої системи показників, яка б дала змогу реалізувати диференційований підхід до оцінки кредитоспроможності різних груп позичальників.

Сьогодні українські банки здійснюють оцінку кредитоспроможності позичальників на основі власних методик, які розробляються з урахуванням вимог Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями, затвердженого Постановою Правління НБУ № 351 від 30.06.2016 [13]. Підходи, визначені цим Положенням, ґрунтуються на принципах і рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду, включаючи застосування компонентів кредитного ризику (EAD – експозиція під ризиком, PD – імовірність дефолту боржника/контрагента, LGD – втрати в разі дефолту). Основну роль в оцінці кредитоспроможності позичальника відповідно до офіційного підходу відіграють: показник імовірності дефолту боржника, що визначається на основі дискримінантних моделей, які диференційовані за видом економічної діяльності й розміром підприємства боржника, періодично оновлюються НБУ (останнє оновлення відбулося згідно з Постановою Правління НБУ «Про затвердження змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України» від 07.11.2019 № 132) та дають змогу ідентифікувати позичальника за класом боржника; показник рівня повернення боргу за активом за рахунок реалізації забезпечення та інших надходжень, що визначається з урахуванням прийнятності та ліквідності забезпечення. Утім, даний підхід має слабість – орієнтується лише на кількісні показники оцінки фінансового стану позичальника, що, як було зазначено вище, не дає змоги здійснити всебічну оцінку кредитоспроможності позичальника.

Водночас у пп. 2 п. 13 Постанови Правління НБУ № 351 [13] визначено, що під час оцінювання кредитного ризику мають ураховуватися: кредитна історія боржника; інформація щодо репутації, якості менеджменту, зловживань і шахрайства

боржника; відповідність мети кредитної операції профілю господарської діяльності боржника; ступінь взаємозв'язку банку з боржником; макро- та мікроекономічні чинники, що впливають на фінансовий стан та/або бізнес-діяльність боржника, поточний стан економіки та стан галузі, до якої належить боржник; залежність діяльності боржника від (специфічних) ринків постачання/збуту продукції/послуг; фактори ризику, пов'язані з об'єктом кредитування; схильність боржника до діяльності в нових, високоризикових сферах діяльності; ступінь впливу групи юридичних осіб під спільним контролем або групи пов'язаних контрагентів на фінансовий стан боржника – юридичної особи тощо. Натомість чітких рекомендацій щодо аналітичної діяльності банків за цими напрямками та способу інтегрування отримуваних оцінок з оцінками фінансового стану позичальника у Постанові Правління НБУ № 351 немає. Як наслідок, вітчизняні банки під час формування судження щодо доцільності коригування класу боржника з урахуванням впливу зазначених чинників стикаються з проблемами методологічного характеру. Свідченням недостатньо високої якості методичного забезпечення оцінки кредитоспроможності позичальника, що використовується вітчизняними банками, є надзвичайно висока частка непрацюючих кредитів (NPL). За даними НБУ, станом на початок 2021 р. частка NPL в Україні становила 41% [14], що майже у шість разів перевищує критичний рівень і є нині найбільшою загрозою банківській безпеці України.

**Висновки з проведеного дослідження.** За результатами аналізу та узагальнення існуючих визначень поняття «кредитоспроможність» виділено два підходи до його трактування, відповідно до яких упорядковано та проаналізовано сучасні підходи до оцінки кредитоспроможності позичальника. Установлено, що кожен із підходів до оцінки кредитоспроможності позичальника ґрунтується на використанні певного набору інструментів та має свої переваги і недоліки. Аргументовано, що для отримання більш точних і об'єктивних оцінок кредитоспроможності позичальника доцільне комплексне використання різних підходів, а також їх подальше вдосконалення. Доведено, що методичне забезпечення оцінки кредитоспроможності позичальника, яке використовується вітчизняними банками, є недостатньо ефективним і потребує вдосконалення в частині розроблення інструментарію оцінки якісних характеристик кредитоспроможності позичальника. Для вирішення цього завдання необхідно визначити найбільш ефективні моделі оцінки кредитоспроможності позичальника з числа тих моделей, які дають змогу оцінити кредитоспроможності позичальника з позицій основних принципів кредитування, адаптувати їх до національних умов та імплементувати у вітчизняну банківську практику. Це сприятиме підвищенню

рівня отримуваних оцінок кредитоспроможності позичальника та розвитку теоретико-методичних положень банківського менеджменту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Белікова Т.В., Пушкіна М.С. Методи аналізу якості кредитного портфеля банку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 4/1. С. 35–40.
2. Бордюг В.В. Теоретичні основи оцінки кредитоспроможності позичальника банку. *Вісник університету банківської справи НБУ*. 2008. № 3. С. 112–115.
3. Вдовенко Л.О. Економічна сутність та значення кредитоспроможності підприємств. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/ekonomichna-sutnist-ta-znachennya-kreditospromozhnosti-pidpriemstv.html> (дата звернення: 22.03.2021).
4. Вовчак О., Меда Н. Модернізація підходів до оцінки кредитоспроможності позичальників банків. *Вісник НБУ*. 2013. № 12. С. 11–15.
5. Галасюк Вал., Галасюк Вік. Проблеми оцінки кредитоспроможності позичальників. URL: <https://galasyuk.com/wp-content/uploads/2017/12/credit2.pdf> (дата звернення: 22.03.2021).
6. Лактіонова Л.А. Аналіз фінансової стійкості суб'єктів підприємницької діяльності : монографія. Київ : Знання, 2013. 1091 с.
7. Маркович Т.Г. Оцінка комерційними банками кредитоспроможності підприємств-експортерів : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Житомир, 2019. 21 с.
8. Оцінка кредитоспроможності та інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання : монографія / А.О. Єпіфанов та ін. Суми : УАБС НБУ, 2007. 286 с.
9. Саух І.В., Виговський В.Г. Аналітичне забезпечення кредитоспроможності позичальника. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7210> (дата звернення: 22.03.2021).
10. Слав'юк Р.А. Оцінювання кредитоспроможності позичальника: досвід Польщі. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19\\_2018\\_ukr/82.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/82.pdf) (дата звернення: 22.03.2021).
11. Глосарій банківської термінології. Національний банк України. URL: [https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=124734&cat\\_id=124733](https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=124734&cat_id=124733) (дата звернення: 22.03.2021).
12. Словник-посібник економічних термінів / О.М. Дрозд та ін. ; за ред. Т.Р. Кияка. Київ : Academia, 2010. 264 с.
13. Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями» від 30.06.2016 № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text> (дата звернення: 22.03.2021).
14. Рівень непрацюючих кредитів (NPL). Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl> (дата звернення: 22.03.2021).

#### REFERENCES:

1. Belikova T.V., Pushkina M.S. (2020) Metody analizu yakosti kredytnoho portfelia banku [Methods of analysis of the strength of the bank's loan portfolio]. *Economy. Finances. Right*, no. 4/1, pp. 35–40.

2. Bordiuh V.V. (2008) Teoretychni osnovy otsinky kredytopromozhnosti pozychalnyka banku [Theoretical bases for assessing the creditworthiness of the bank borrower]. *Bulletin of the University of Banking of the NBU*, no. 3, pp. 112–115.

3. Vdovenko L.O. Ekonomichna sutnist ta znachennia kredytopromozhnosti pidpriemstv [Economic essence and importance of creditworthiness of enterprises]. Available at: <http://magazine.faaf.org.ua/ekonomichna-sutnist-ta-znachennya-kreditospromozhnosti-pidpriemstv.html> (accessed 22 March 2021).

4. Vovchak O., Meda N. (2013) Modernizatsiia pidkholdiv do otsinky kredytopromozhnosti pozychalnykiv bankiv [Modernization of approaches to assessing the creditworthiness of bank borrowers]. *Bulletin of the NBU*, no. 12, pp. 11–15.

5. Halasiuk Val., Halasiuk Vik. Problemy otsinky kredytopromozhnosti pozychalnykiv [Problems of assessing the creditworthiness of borrowers]. Available at: <https://galasyuk.com/wp-content/uploads/2017/12/credit2.pdf> (accessed 22 March 2021).

6. Lakhtionova L.A. (2013) Analiz finansovoi stiikosti subiektiv pidpriemnytskoi diialnosti [Analysis of financial stability of business entities]. Kyiv: Knowledge. (in Ukrainian)

7. Markovych T.H. (2019) Otsinka komertsiiinymy bankamy kredytopromozhnosti pidpriemstv-eksporteryv [Assessment by commercial banks of the creditworthiness of exporting enterprises]. Zhytomyr. (in Ukrainian)

8. Yepifanov A.O., Dekhtiar N.A., Melnyk T.M., Shkolnyk I.O. and others (2007) Otsinka kredytopromozhnosti ta investytsiinoi pryvabyvosti subiektiv hospodariuvannia [Assessment of creditworthiness and investment attractiveness of business entities]. Sumy: UABS NBU. (in Ukrainian)

9. Saukh I.V., Vyhovskiy V.H. Analitichne zabezpechennia kredytopromozhnosti pozychalnyka [Analytical support of the borrower's creditworthiness]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7210> (accessed 22 March 2021).

10. Slaviuk R.A. Otsiniuvannia kredytopromozhnosti pozychalnyka: dosvid Polshchi [Assessing the borrower's creditworthiness: the experience of Poland]. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19\\_2018\\_ukr/82.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/82.pdf) (accessed 22 March 2021).

11. Hlosarii bankivskoi terminolohii [Glossary of banking terminology]. Available at: [https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=124734&cat\\_id=124733](https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=124734&cat_id=124733) (accessed 22 March 2021).

12. Kuyak T.R. (ed.) (2010) Slovyk-posibnyk ekonomichnykh terminiv [Dictionary-guide of economic terms]. Kyiv: Academia House. (in Ukrainian)

13. Postanova Pravlinnia NBU «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro vyznachennia bankamy Ukrainy rozmiru kredytnoho ryzyku za aktyvnymy bankivskymy operatsiiamy» vid 30.06.2016 r. № 351 [Resolution of the NBU Board “On Approval of the Regulations on Determining the Amount of Credit Risk on Active Banking Transactions by Banks of Ukraine” dated June 30, 2016 no. 351]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text> (accessed 22 March 2021).

14. Riven nepratsiuiuchykh kredytiv (NPL) [Level of non-performing loans (NPL)]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl> (accessed 22 March 2021).

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛІСТИНГУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ  
НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ФОНДОВОМУ РИНКУ

## DIRECTIONS OF SECURITY LISTING ON THE DOMESTIC STOCK MARKET

УДК 330.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-25>**Шевченко Н.В.** <sup>1</sup>к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів та обліку  
Львівський державний університет  
внутрішніх справ**Огірко О.І.** <sup>2</sup>к.т.н., доцент,  
доцент кафедри інформаційного  
та аналітичного забезпечення  
діяльності правоохоронних органів  
Львівський державний університет  
внутрішніх справ**Shevchenko Nataliia**

Lviv State University of Internal Affairs

**Ohirko OIha**

Lviv State University of Internal Affairs

Розглянуто сутність поняття «лістинг цінних паперів», визначено процедуру проходження лістингу на вітчизняній фондовій біржі та виділено рівні лістингу. Згруповано основні показники проходження першого та другого рівнів лістингу на українській фондовій біржі. Здійснено аналіз емісії цінних паперів на фондовому ринку України, лістингу, обсягів торгів цінними паперами. Установлено, що протягом останніх п'яти років значно скоротилися обсяги випусків цінних паперів публічних акціонерних товариств на фондовому ринку, зменшився обсяг лістингу, що скоротило обсяги торгів як на біржовому, так і на позабіржовому ринках. Визначено основні напрями щодо оптимізації процедури проходження лістингу, забезпечення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості вітчизняних акціонерних товариств. Основні напрями поліпшення процедури лістингу повинні бути забезпечені як на рівні держави, так і на рівні акціонерних товариств, фінансових посередників, інвесторів.

**Ключові слова:** акціонерне товариство, цінні папери, фондова біржа, лістинг, інвестор, інвестиції.

Рассмотрена сущность понятия «листинг ценных бумаг», определена процедура прохождения листинга на отечественной фондовой бирже и выделены уровни листинга. Сгруппированы основные показатели прохождения первого и второго уровней листинга на украинской фондовой бирже. Осуществлен анализ эмиссии ценных бумаг на фондовом рынке Украины, листинга, объемов торгов ценными бумагами. Установлено, что в течение последних пяти лет значительно сократились объемы выпусков ценных бумаг публичных акционерных обществ на фондовом рынке, уменьшился объем листинга, что сократило объемы торгов как на биржевом, так и на внебиржевом рынках. Определены основные направления по оптимизации процедуры прохождения листинга, обеспечению конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности отечественных акционерных обществ. Основные направления улучшения процедуры листинга должны быть обеспечены как на уровне государства, так и на уровне акционерных обществ, финансовых посредников, инвесторов.

**Ключевые слова:** акционерное общество, ценные бумаги, фондовая биржа, листинг, инвестор, инвестиции.

*The essence of the concept of "listing", "listing of securities" is considered, the procedure of listing on the domestic stock exchange is determined and the levels of listing are highlighted. The basic concepts of securities listing, in accordance with regulations, regulations of Ukrainian stock exchanges and the definition of domestic economists are studied. The main indicators of the first and second level of listing on the Ukrainian stock exchange, selection criteria to the appropriate level are grouped. In Ukraine, public joint stock companies are required to go through the procedure of listing, regardless of the volume and value of the issue of shares. An analysis of the issue of securities on the stock market of Ukraine, listing, trading volumes of securities. It has been established that over the last five years the volume of securities issues of public joint-stock companies on the stock market has significantly decreased, the volume of listing has decreased, which has reduced the volume of trading on both exchange and over-the-counter markets. The negative downward trend in the issue of shares of joint-stock companies was influenced by the reduction of financial intermediaries (underwriters, depositories, financial agents) in the domestic stock market, as well as the level of domestic and foreign investment. The main directions for optimizing the listing procedure, ensuring the competitiveness and investment attractiveness of domestic joint stock companies are identified. The main areas for improving the listing procedure should be provided both at the state level and at the level of joint stock companies, financial intermediaries, and investors. In particular, joint-stock companies are required to submit financial statements (in accordance with international financial reporting standards for legal entities) to stock exchanges, their authorized representatives, the First Stock Trading System and relevant authorities. On the positive side, professional participants of the domestic stock market were able to offer their clients software products for remote conclusion of contracts for the sale of financial instruments.*

**Key words:** joint stock company, securities, stock exchange, listing, investor, investments.

**Постановка проблеми.** Біржова торгівля цінними паперами є важливим складником діяльності підприємства як на фінансовому ринку, так і на фондовому ринку, залучення інвестицій, упровадження новітніх технологій та оснащення, а також можливості збільшувати розмір власного капіталу та ринкову капіталізацію. Проте перш ніж відбудеться торгівля цінними паперами на фондовій біржі, підприємствам (публічним акціонерним товариствам) необхідно пройти процедуру лістингу.

У сучасних умовах функціонування вітчизняного фондового ринку лістинг цінних паперів служить індикатором інвестиційної привабливості країни та акціонерних товариств, їхнього рівня

економічної безпеки та майбутнього фінансового розвитку. Водночас необхідно визначити напрями та особливості проходження лістингу як важливого критерію діяльності акціонерного товариства на фондовому ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальні основи визначення напрямів розвитку лістингу в Україні, визначення проблем щодо його оптимізації розглядаються у працях таких учених та економістів, як М.А. Козоріз, О.М. Іваницька, С.О. Маслова, В.М. Шелудько, Я.М. Міркіна.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз особливостей проходження лістингу,

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0012-1815-7554>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4805-1494>

визначення рівнів лістингу в Україні та обґрунтування напрямів розвитку лістингу вітчизняних акціонерних товариств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до Положення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку «Про затвердження положень про порядок визначення чистої вартості активів пенсійного фонду», лістинг – внесення цінних паперів до списку цінних паперів, які котируються на фондовій біржі або можуть бути предметом укладання договорів у торговельно-інформаційній системі, якщо це передбачено їх правилами [4].

Лістинг – це включення до списку цінних паперів, що вже котируються на біржі. Основними критеріями під час прийняття рішень про включення акцій певного підприємства до списку та допуску до котирування на біржі є ступінь інтересу інвесторів, місце підприємства в галузі, його стабільність, перспективи розвитку тощо [1]. Українські публічні акціонерні товариства зобов'язані проходити процедуру включення (зарахування) до біржового списку відповідно до прийнятого Закону України «Про акціонерні товариства» від 16 вересня 2008 р.

С.О. Маслова визначає лістинг із двох боків: перший – як правила допуску цінних паперів до торгівлі на фондовій біржі; другий – як угода між емітентом та біржею або позабіржовим учасником фондового ринку, відповідно до якої цінні папери емітента приймаються до торгівлі або котирування [3].

Фондові біржі України, зокрема Українська біржа, визначає лістинг як сукупність процедур

із включення цінних паперів до біржового реєстру, здійснення контролю над відповідністю цінних паперів установленим умовам та вимогам. Ініціатором процедури лістингу цінних паперів на біржі може бути тільки емітент цього цінного паперу [2].

Процедура проходження лістингу дає змогу оцінити не лише інвестиційну привабливість публічних акціонерних товариств, а й підвищити їхню фінансову активність, зменшити рівень тіньової торгівлі цінними паперами, маніпуляцій із біржовими курсами та котируваннями, підвищити рівень економічної безпеки як публічних товариств, так і фондового ринку.

У світовій практиці присутність у лістингу цінних паперів на фондовій біржі є індикатором інвестиційної привабливості акціонерного товариства для інвесторів і акціонерів, показником її якості та фінансової стійкості, оскільки лістинг зазвичай висуває високі вимоги до компаній. Саме за якістю акціонерного товариства в лістингу іноземні інституційні інвестори оцінюють ринок цінних паперів країни.

На вітчизняній фондовій біржі процедура проходження лістингу включає декілька етапів (рис. 1), що дає можливість публічним акціонерним товариствам здійснити своєрідний SWOT-аналіз власної інвестиційної привабливості та фінансової стійкості.

Проте перед проходженням процедури лістингу акціонерним товариствам варто дотримуватися певних обов'язкових формальностей, а саме: юридичний статус товариства не менше

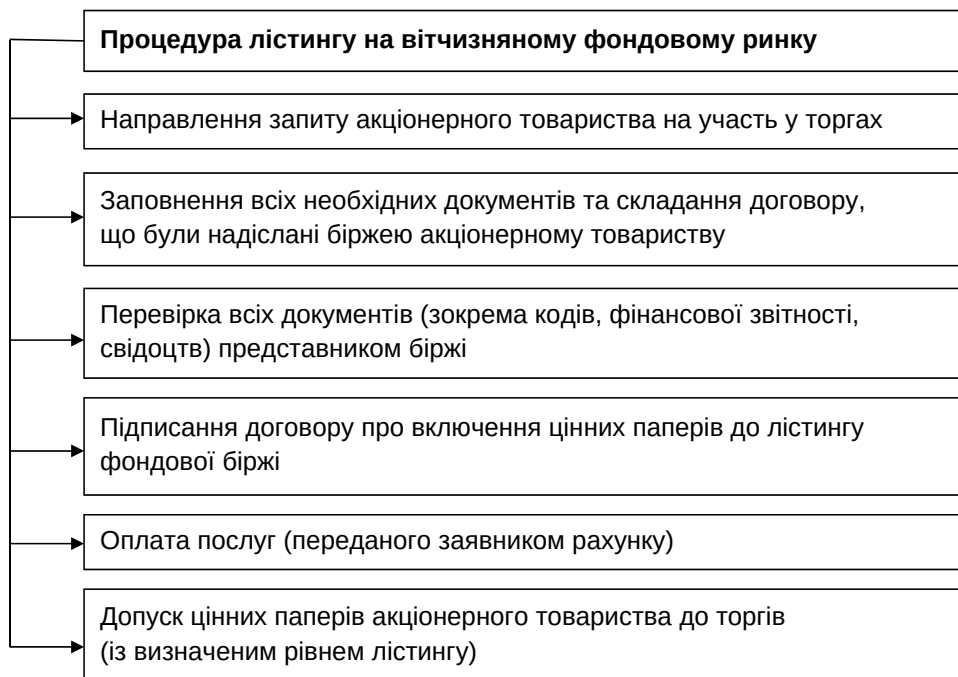


Рис. 1. Процедура лістингу на вітчизняній фондовій біржі

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 4]

трьох років; у вільному обігу (free-float) не менше 25% акцій; публікація повної фінансової звітності; надання доступу до інформації щодо діяльності товариства (основної діяльності, стратегії розвитку, досягнення, партнерські угоди тощо).

В Україні передбачено два рівні лістингу цінних паперів, за яким акціонерні товариства поділяють на рівні залежно від виду цінних паперів, що плануються до випуску та розміщення (акції, облігації, цінні папери ІСІ). Так, для акцій вимоги для першого та другого рівнів лістингу (табл. 1) різняться за обсягами діяльності та фінансовими показниками.

Після прийняття, згідно із Законом України «Про акціонерні товариства», вимог щодо обов'язкового проходження процедури лістингу вітчизняний фондовий ринок набув статусу більшої інформативності та прозорості, що дало змогу підвищити рівень довіри з боку інвесторів.

Протягом 2017–2020 рр. спостерігалось значне зменшення (рис. 2) обсягів торгів цінними паперами порівняно з 2014–2016 рр.

У розрізі біржової торгівлі та позабіржової торгівлі цінними паперами на фондовому ринку спостерігається стрімке зменшення з 2017 р. обсягів торгів на біржовому ринку, що вимагає стимулювання

залучення професійних учасників ринку до торгів і збільшення кількості проходження процедури лістингу публічними акціонерними товариствами (рис. 3).

Розглядаючи динаміку торгів цінними паперами у розрізі їх видів на фондовому ринку, можна відзначити, що значна частка належить акціям публічних акціонерних товариств та ОВДП (рис. 4).

Протягом 2019 р. найбільшу частку серед процедури проходження лістингу цінних паперів займали ОВДП – 525 шт., випуск акцій здійснили лише п'ять разів. Переважно така тенденція пов'язана з підвищенням вимог до фінансової звітності та оприлюднення інформації щодо діяльності акціонерних товариств (рис. 5).

Загальний обсяг випусків цінних паперів, що зареєстровані Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку протягом січня-жовтня 2020 р., становив 90 млрд грн, що менше на 2,23 млрд грн порівняно з аналогічним періодом 2019 р. (92,27 млрд грн).

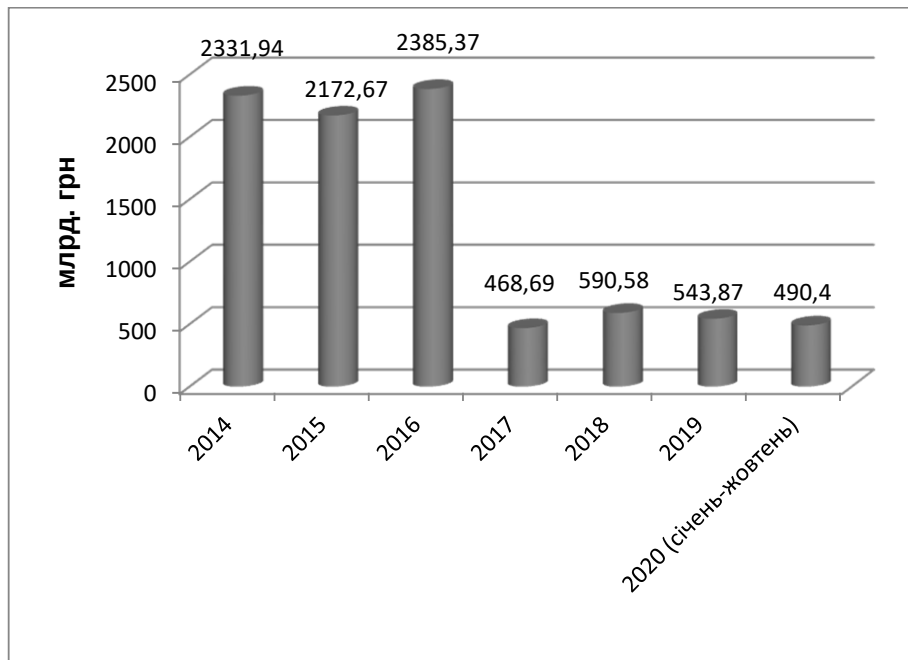
Також протягом січня-жовтня 2020 р. Національною комісією зареєстровано 55 нових випусків акцій на загальну суму 24,24 млрд грн (рис. 6). Порівняно з аналогічним періодом 2019 р. обсяг

Таблиця 1

**Характеристика рівнів лістингу цінних паперів в Україні**

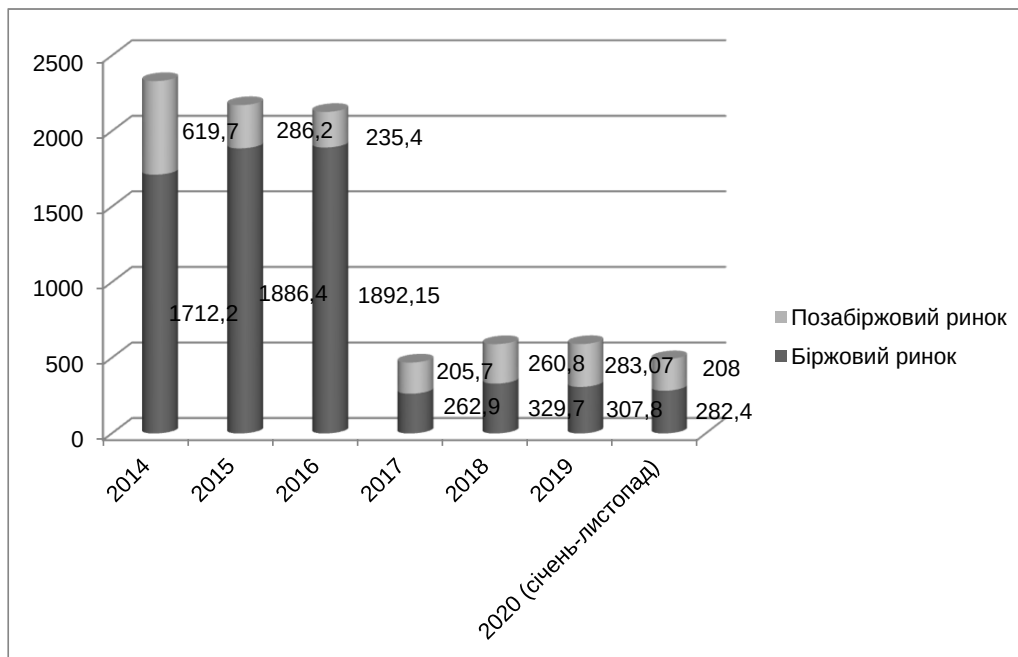
Перший рівень лістингу	Другий рівень лістингу
Емітент існує не менше п'яти років	Емітент існує не менше трьох років
Власний капітал емітента не менше 1 000 000 000 грн	Власний капітал емітента не менше 400 000 000 грн
Річний чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг за останній фінансовий рік становить не менше 1 000 000 000 грн (окрім банків)	Річний чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг за останній фінансовий рік становить не менше 400 000 000 грн (окрім банків)
Середнє значення ринкової капіталізації емітента становить не менше 1 000 000 000 грн	Середнє значення ринкової капіталізації емітента становить суму, не меншу 100 000 000 грн
Мінімальна частка акцій у вільному обігу становить не менше 25%	Мінімальна частка акцій у вільному обігу становить не менше 10%
Кількісний склад акціонерів емітента не менше 500 акціонерів	Кількісний склад акціонерів емітента не менше 200 акціонерів
Кількість незалежних членів наглядової ради емітента становить принаймні 25% кількісного складу ради	У емітента запроваджено посаду корпоративного секретаря
У емітента запроваджено посаду корпоративного секретаря	Емітент проводить щорічну аудиторську перевірку відповідно до міжнародних стандартів аудиту за участю незалежного зовнішнього аудитора (не менше двох років);
Наглядова рада емітента запровадила посаду внутрішнього аудитора (створила службу внутрішнього аудиту)	Емітенту рекомендовано дотримуватися принципів корпоративного управління та міжнародних стандартів складання фінансової звітності
Емітент проводить щорічну аудиторську перевірку відповідно до міжнародних стандартів аудиту за участю незалежного зовнішнього аудитора (не менше трьох років)	---
Емітент розкриває фінансові звіти українською та англійською мовами	---
Емітент дотримується принципів корпоративного управління та міжнародних стандартів складання фінансової звітності	---
Емітент уклав договір із маркет-мейкером про підтримку ліквідності акцій	

Джерело: складено авторами на основі даних НКЦПФР



**Рис. 2. Обсяги торгів на ринку цінних паперів України протягом 2014–2020 рр., млрд грн**

Джерело: сформовано авторами на основі [4]



**Рис. 3. Обсяг торгів цінними паперами у розрізі ринку за 2014–2020 (січень-листопад) рр., млрд грн**

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

зменшився на 38,26 млрд грн і негативно вплинув на загальну динаміку емісій.

Серед основних зареєстрованих випусків акцій, що вплинули на її структуру та обсяги у жовтні 2020 р., слід виділити випуск ПАТ «Перший інвестиційний банк» у розмірі 337 млн грн та АТ «АКБ «Конкорд» на загальну суму 259 млн грн.

Національною комісією протягом січня-жовтня 2020 р. було зареєстровано 74 нових випуски облігацій підприємств на загальну суму 29,35 млрд грн (табл. 2), що порівняно з аналогічним періодом 2019 р. більше на 21,17 млрд грн.

Отже, як видно з аналізу даних щодо обігу цінних паперів, протягом останніх п'яти років

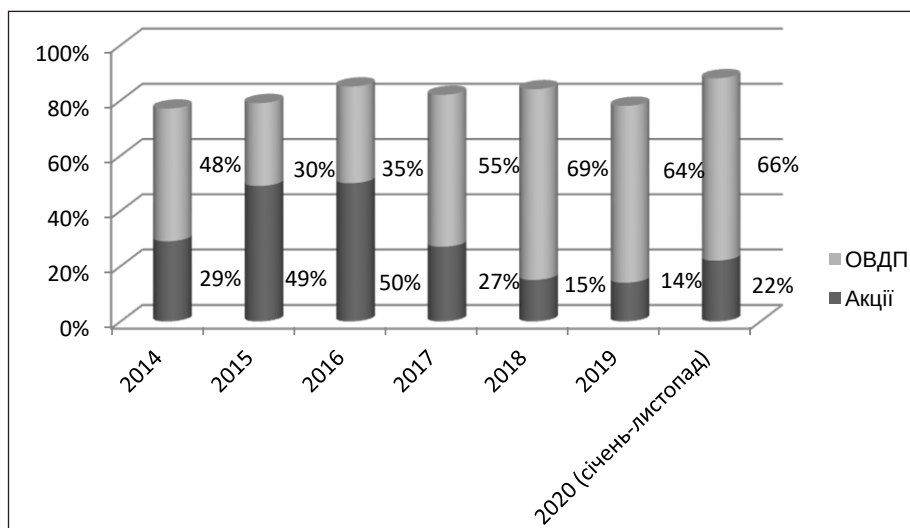


Рис. 4. Обсяг торгів акціями та ОВДП за 2014–2020 (січень-листопад) рр., млрд грн

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

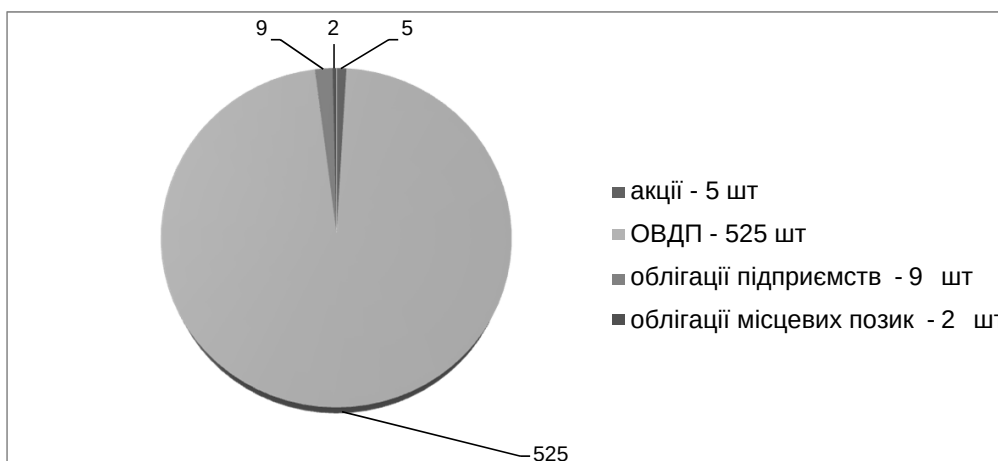


Рис. 5. Структура лістингу цінних паперів у 2019 р., шт.

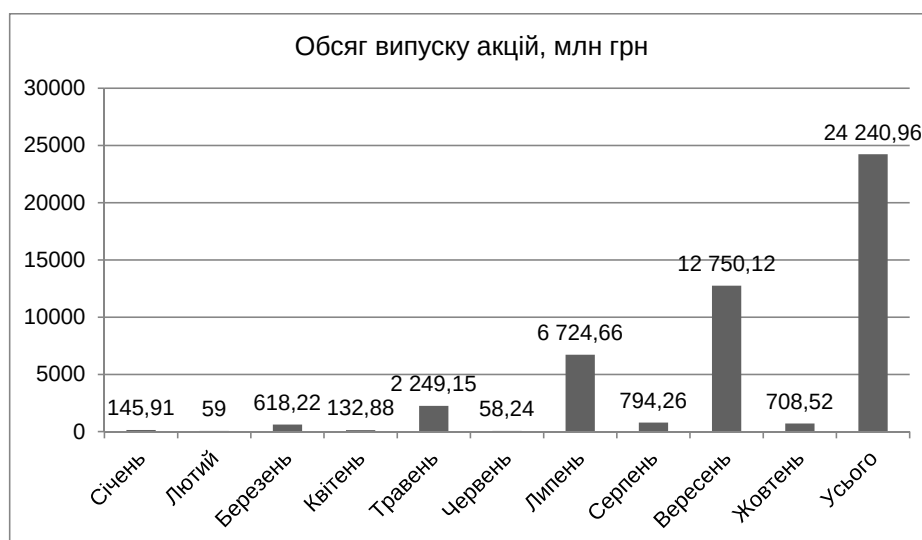


Рис. 6. Загальний обсяг випусків акцій, зареєстрованих НКЦПФР протягом січня-жовтня 2020 р., млн грн

Джерело: складено авторами на основі даних НКЦПФР

Таблиця 2

**Обсяг випуску облігацій вітчизняними підприємствами, що зареєстровані НКЦПФР протягом січня-жовтня 2020 р., млн грн, шт.**

Період	Обсяги випуску облігацій підприємств, млн грн				Кількість випусків, шт.
	Підприємства	Банки	Страхові компанії	Загальний обсяг зареєстрованих випусків	
Січень	4774,64	200	0	4974,64	24
Лютий	0	0	0	0	0
Березень	0	0	0	0	0
Квітень	5992	0	0	5992	2
Травень	3398,16	0	0	3398,16	14
Червень	13642	0	0	13642	6
Липень	341,62	0	0	341,62	7
Серпень	310	0	0	310	10
Вересень	200	0	0	200	4
Жовтень	495,55	0	0	495,55	7
Усього	29153,97	200	0	29353,97	74

*Джерело: складено авторами на основі даних НКЦПФР*

прослідковується негативна тенденція зменшення кількості акцій акціонерних товариств, які допущені до торгів і обігу на вітчизняних фондових біржах. У липні 2020 р. до біржових списків фондових бірж України було включено менше 300 загальних (групових) випусків акцій акціонерних товариств. Лише шість із них відповідають усім потрібним вимогам біржового реєстру та вимогам проходження лістингу.

За останні два роки в Україні спостерігалися позитивні зміни щодо внесення цінних паперів до біржового списку, а саме процедури лістингу. Оптимізація зачепила не лише законодавчо-нормативну сферу, а й державний нагляд, фінансових посередників, товариства, так:

1. Внесення поправок до Закону України «Про акціонерні товариства» щодо обов'язково проходження процедури лістингу (першого або другого рівня публічними товариствами.

2. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку запустила новий онлайн-сервіс пошуку власників пакетів акцій акціонерних товариств (5 і більше відсотків), тим самим підвищуючи довіру потенційних інвесторів.

3. Авторизація першого уповноваженого провайдера інформаційних послуг з оприлюднення фінансової звітності та інформації з фондового ринку України – Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. Агентство забезпечує економічну та інформаційну безпеку емітентам, фінансовим посередникам, фінансовим агентам, інвесторам та домогосподарствам, надає повну інформацію про емітентів.

4. Адаптація українського фондового ринку до європейських правил ведення та організації біржової торгівлі, що дасть змогу сприяти прозорості операцій на фондовому ринку, забезпечити встановлення прозорих цін, а також отримати нових міжнародних клієнтів і досвід.

5. На початку 2020 р. Комітет із питань фінансів, податкової та митної політики рекомендував Верховній Раді ухвалити проєкт закону щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів [4].

6. Своєчасне та достовірне подання фінансової звітності (відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності юридичних осіб) до фондових бірж, їхніх уповноважених представників, Першої фондової торговельної системи і відповідних органів.

7. Розвиток суб'єктів, що здійснюють професійну діяльність на фондовому ринку. На початок 2020 р. кількість ліцензійних учасників, що діяли на вітчизняному фондовому ринку, становила 709 ліцензіатів, що забезпечують укладання угод з купівлі-продажу цінних паперів, здійснення національних та міжнародних інвестицій, надання ефективних консультацій в інвестиційній сфері.

Позитивними змінами у 2019 р. стало те, що професійні учасники вітчизняного фондового ринку отримали можливість пропонувати своїм клієнтам програмні продукти для дистанційного укладання договорів купівлі-продажу фінансових інструментів. Такий продукт дасть можливість залучати достатній обсяг коштів не лише від національних, а й від міжнародних інвесторів.

Важливими складниками ефективного розвитку фондового ринку і, відповідно, лістингу є державне стимулювання додаткових емісій акцій, облігацій, надання державних гарантій, страхування ризиків інвесторів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Здійснивши аналіз процедури проходження лістингу цінних паперів на вітчизняному фондовому ринку, можна зробити висновок, що сьогодні існує значне коло проблем щодо лістингу в Україні. За додаткової емісії акцій чи облігацій виникають

проблеми залучення інвесторів, значний рівень інфляції знизив фінансові можливості потенційних інвесторів, а значна частина публічних акціонерних товариств показує значне зниження рівня чистого прибутку.

Запропоновані напрями оптимізації лістингу акціонерних товариств дадуть змогу підвищити інвестиційну привабливість акціонерних товариств, конкурентоспроможність, а також забезпечать гарантію фінансової безпеки інвесторам.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шелудько В.М. Фінансовий ринок : підручник ; 3-є вид., стер. Київ : Знання, 2015. 535 с.
2. Українська біржа. Офіційний сайт. Лістинг акцій. URL: <http://www.ux.ua/a3571> (дата звернення: 23.10.2020).
3. Маслова С.О., Опалов О.А. Фінансовий ринок : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2004. 344 с.
4. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Офіційний сайт. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/nktspr-isting-tsnnih-paperv> (дата звернення: 23.10.2020).
5. Закон України «Про акціонерні товариства» № 514-VI від 16.09.2008 (чинний).
6. Державна служба статистики. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 23.10.2020).

7. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. Офіційний сайт. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 23.10.2020).

### REFERENCES:

1. Sheludko V.M. (2015) Finansovyy rynek [Financial market]. Kyiv: Znannya. (in Ukrainian)
2. Ukrayinska birzha. Oficijnyy sayt. Listyng akcij [Ukrainian Stock Exchange. Official site. Stock listing]. Available at: <http://www.ux.ua/a3571> (accessed 23 October 2020).
3. Maslova S.O., Opalov O.A. (2004) Finansovyy rynek. Navchalnyy posibnyk [Financial market. Tutorial]. Kyiv: Karavela. (in Ukrainian)
4. Nacionalna komisiya z tcinnykh paperiv ta fondovogo rynku. Oficijnyy sayt [National Commission on Securities and Stock Market. Official site]. Available at: <https://www.nssmc.gov.ua/nktspr-isting-tsnnih-paperv> (accessed 23 October 2020).
5. Zakon Ukrayiny «Pro akcionerni tovarystva» № 514-VI vid 16.09.2008.
6. Derzhavna sluzhba statystyky [State Statistics Service]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 23 October 2020).
7. Agentstvo z rozvytku infrastruktury fondovogo rynku Ukrayiny [Agency for Infrastructure Development of the Stock Market of Ukraine. ]. Available at: <https://smida.gov.ua/> (accessed 23 October 2020).

## БЮДЖЕТНЕ ІНВЕСТУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

### BUDGET INVESTMENT AT THE LOCAL LEVEL

УДК 336.1:352

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-26>**Ярошевич Н.Б.**к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів  
Національний університет  
«Львівська політехніка»**Якимів А.І.**к.е.н., доцент,  
доцент кафедри технології управління  
Національний університет  
«Львівська політехніка»**Чубка О.М.**к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів  
Національний університет  
«Львівська політехніка»**Yaroshovich Natalya**

Lviv Polytechnic National University

**Yakymiv Andriy**

Lviv Polytechnic National University

**Chubka Olha**

Lviv Polytechnic National University

У статті проведено аналіз структури та динаміки капітальних видатків та капітальних інвестицій за рахунок коштів місцевих бюджетів протягом 2010–2019 рр. Виявлено активізацію бюджетного інвестування на місцевому рівні, що проявляється у зростанні з 2015 р. капітальних видатків місцевих бюджетів як у загальній сумі видатків місцевих бюджетів, так і у ВВП та у зростанні відсотка виконання капітальних видатків місцевих бюджетів. Виявлено зміну структури капітальних видатків місцевих бюджетів у напрямі зростання (до 40%) бюджетного інвестування у статутні капітали комунальних підприємств. Установлено, що зростання капітальних інвестицій із місцевих бюджетів мало залежить від фінансової підтримки з державного бюджету, яка існує у вигляді субвенцій та фінансування проектів з Державного фонду регіонального розвитку. Встановлено, що використання коштів фінансової підтримки регіонального розвитку за рахунок державного бюджету не зовсім відповідає визначеним правовими актами цілям. Виявлено проблеми ефективності фінансування інвестиційних проектів місцевого рівня за рахунок коштів державного бюджету. Надано рекомендації щодо усунення виявлених проблем ефективності фінансування інвестиційних проектів регіонального розвитку.

**Ключові слова:** бюджетне інвестування, капітальні видатки місцевих бюджетів, Державний фонд регіонального розвитку, субвенція соціально-економічного розвитку, інфраструктурна субвенція.

В статті проведено аналіз структури і динаміки капітальних расходів та капіталь-

них інвестицій за счет средств местных бюджетов в течение 2010–2019 гг. Выявлена активизация бюджетного инвестирования на местном уровне, что проявляется в росте с 2015 г. капитальных расходов местных бюджетов, так и в ВВП и в росте процента выполнения капитальных расходов местных бюджетов. Выявлено изменение структуры капитальных расходов местных бюджетов в направлении роста (до 40%) бюджетного инвестирования в уставные капиталы коммунальных предприятий. Установлено, что рост капитальных инвестиций из местных бюджетов в малой степени зависит от финансовой поддержки из государственного бюджета, которая существует в виде субвенций и финансирования проектов из Государственного фонда регионального развития. Установлено, что использование средств финансовой поддержки регионального развития за счет государственного бюджета не совсем соответствует определенным правовыми актами целям. Выявлены проблемы эффективности финансирования инвестиционных проектов местного уровня за счет средств государственного бюджета. Даны рекомендации по устранению выявленных проблем эффективности финансирования инвестиционных проектов регионального развития.

**Ключевые слова:** бюджетное инвестирование, капитальные расходы местных бюджетов, Государственный фонд регионального развития, субвенция социально-экономического развития, инфраструктурная субвенция.

*The article investigates the structure and dynamics of capital expenditures and capital investments at the expense of local budgets during 2010–2019. It has been established that since 2015 in Ukraine there has been an increase in capital expenditures of local budgets, both in the total amount of expenditures of local budgets, and in GDP as well. This is due to the growth of the local budgets resource base in connection with the decentralization reform. Also, a positive trend of growth in the percentage of capital expenditures of local budgets is revealed. This fact reflects the budgetary investment intensification at the local level. It was found that the growth of capital expenditures from local budgets occurs in the direction of the growth of capital transfers to enterprises (up to 40% in the total amount of capital expenditures). This may be due to the replenishment of the registered capital of utilities, a significant part of which is formed because of a medical reform. Major maintenance, reconstruction and restoration traditionally remain at a high level in the structure of local budgets capital expenditures. The significance for local budgets and procedures for obtaining various types of financial support for regional development from the state budget is also studied. It has been established that the investment potential of local budgets is formed by their own revenues to the development budget, as well as by funding from the state budget in the form of subventions to local budgets for the formation of the united territorial communities infrastructure (0.3–0.4% in the revenues of local budgets); subventions for the implementation of measures for the certain territories socio-economic development (0.2–1.2%) and financing of investment projects at the expense of the State Fund for Regional Development (0.7–1.03%). It was found that the growth of capital investments from local budgets to a small extent depends on financial support from the state budget. It was also clarified that the use of funds for the regional development financial support at the expense of the state budget does not quite correspond to the goals defined by legal acts. The problems of the efficiency of financing investment projects at the expense of the SFRD funds and subventions of socio-economic development have been identified. Recommendations are given for eliminating the identified problems of the effectiveness of financing investment projects for regional development.*

**Key words:** budget investment, capital expenditures of the local budgets, State Fund for Regional Development, subvention for the socio-economic development, infrastructural subvention.

**Постановка проблеми.** Соціально-економічні програми розвитку об'єднаних територіальних громад потребують значних вкладень бюджетних коштів, що реалізується через капітальні видатки бюджету, обсяги яких визначаються фінансовими можливостями акумуляції бюджетних доходів органами місцевого самоврядування та фінансовою підтримкою з державного бюджету. В умовах

реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні проблема збільшення обсягів капітальних інвестицій та підвищення ефективності капіталовкладень із місцевих бюджетів набуває особливої актуальності. За висновками вітчизняних дослідників [1, с. 52], інвестиції з місцевих бюджетів мають найбільший вплив на зростання ВВП, що підтверджує

пріоритетність розвитку інвестиційного складника місцевих бюджетів. Результати інших досліджень [2, с. 193] показують, що збільшення бюджетних інвестицій в інфраструктурні проєкти дає змогу отримати швидку віддачу до бюджету у вигляді податкових надходжень. Саме із зазначених причин постає необхідність аналізу структури та динаміки капітальних інвестицій із місцевих бюджетів, визначення наявних тенденцій, оцінки інвестиційного потенціалу місцевих бюджетів та вироблення рекомендацій щодо вдосконалення чинної практики капітального інвестування.

Аналіз останніх досліджень та публікації. Дослідженням теоретичних та практичних аспектів бюджетних інвестицій, зокрема на місцевому рівні, займається низка українських науковців: А.Є. Буряченко [3], У.З. Ватаманюк-Зелінська [4], Т.Г. Затонацька [5], О.П. Кириленко [6], І.О. Луїна [7], Б.С. Малиняк [6], В.Р. Сіденко [2], А.В. Ставицький [1], О.В. Федорчак [8]. Зазначені автори розглядають, як правило, окремі аспекти здійснення інвестиційних видатків бюджету, переважно у контексті розв'язання інших проблем функціонування бюджетної системи.

Разом із тим питання бюджетного інвестування на місцевому рівні за рахунок коштів як місцевих, так і державного бюджету у нових умовах реформування місцевого самоврядування та проведення бюджетної децентралізації залишаються недостатньо розробленими.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є виявлення тенденцій бюджетного інвестування на місцевому рівні в Україні та розроблення рекомендацій для підвищення ефективності капітального інвестування з місцевих бюджетів

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оскільки поняття бюджетних інвестицій на разі є невизначеним, зустрічається різне його трактування у наукових працях зарубіжних і вітчизняних учених, то під бюджетними інвестиціями будемо розуміти вкладення коштів бюджетів усіх рівнів

у створення, відновлення та модернізацію матеріальних активів довготривалого користування з метою отримання економічних і соціальних ефектів та/або збільшення доходів бюджетів у майбутньому [9, с. 6].

Основною формою здійснення бюджетних інвестицій виступають капітальні видатки, які пов'язані з інвестуванням бюджетних коштів в основні засоби і нематеріальні активи, а також зі створенням державних запасів і резервів. Капітальні видатки місцевих бюджетів не можуть ототожнюватися з капітальними інвестиціями з бюджету, оскільки вони містять статті, що не узгоджуються з класичним розумінням інвестицій. Зокрема, до статті «Придбання обладнання і предметів довгострокового користування» включається також придбання меблів (службового призначення, для дитячих, навчальних закладів, медичних, лікувально-профілактичних закладів; спеціальних меблів для закладів культури), придбання спортивного обладнання, обладнання для їдалень, буфетів, протипожежного приладдя, поповнення музейних фондів, книг для бібліотечних фондів; придбання сценічно-постановочних засобів (декорації, меблі й реквізит, бутафорія, театральні та національні костюми, головні убори, білизна, взуття, перуки) та ін. Але аналіз їх динаміки та структури дає можливість побачити пріоритети бюджетного інвестування, що неможливо дослідити за даними державної статистичної служби, яка робить публічне представлення лише загальної суми капітальних інвестицій із бюджетів без деталізації їх структури.

Із 2015 р. спостерігається зростання як у прямому, так і у відносному вираженні капітальних видатків місцевих бюджетів (табл. 1): капітальні видатки місцевих бюджетів збільшилися у 2019 р. до 17,6% від усіх видатків місцевих бюджетів (у 2014 р. становили лише 6,2%) та до 2,6% від ВВП. Також спостерігається зростання капітальних інвестицій із місцевих бюджетів та у ВВП.

Таблиця 1

**Динаміка капітальних інвестицій та капітальних видатків із місцевих бюджетів в Україні у 2010–2019 рр.**

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Капітальні інвестиції за рахунок коштів місцевих бюджетів, % до усіх капітальних інвестицій	2,9	3,3	3,2	2,9	2,6	4,9	7,1	9,2	8,7	9,6
Капітальні інвестиції за рахунок коштів місцевих бюджетів, % ВВП	0,4	0,5	0,6	0,5	0,3	0,6	1	1,3	1,3	1,4
Капітальні видатки місцевих бюджетів, % до усіх видатків місцевих бюджетів	8,3	9,6	7,3	6,5	6,2	11,5	15	15	16	17,6
Капітальні видатки місцевих бюджетів, % до ВВП	1,2	1,3	1,2	1	0,9	1,6	2,2	2,5	2,6	2,5
Відсоток фактичного виконання капітальних видатків місцевих бюджетів, %	78,5	79,7	69,6	52,3	51,1	83	79,4	79,5	80,7	83,1

Джерело: побудовано авторами за матеріалами [10; 11]

Це відбувається внаслідок збільшення ресурсної бази місцевих бюджетів у зв'язку з реформою децентралізації. Структура капітальних видатків місцевих бюджетів, як і державного, та їх динаміка істотно змінилися з 2015 р.: капітальні видатки місцевих бюджетів перевищують капітальні видатки державного бюджету (в 1,3 рази в 2019 р.). Питома вага придбання основного капіталу (до якого включають придбання обладнання і предметів довгострокового користування; капітальне будівництво капітальний ремонт, реконструкцію та реставрацію житла, приміщень, інших об'єктів; придбання землі та нематеріальних активів) у структурі капітальних видатків місцевих бюджетів має тенденцію до зменшення від 76% у 2011 р. до 60% у 2019 р. Натомість питома вага капітальних трансфертів (зокрема, капітальних трансфертів підприємствам) зростає від 24% до 40%, що може бути наслідком медичної реформи, яка з 2018 р. передбачає переєстрацію бюджетних закладів охорони здоров'я в комунальні підприємства, що передбачає вкладення бюджетів місцевого самоврядування у статутні капітали комунальних підприємств. Капітальні трансферти підприємствам (установам, організаціям) (код 3210) передбачають: (1) придбання капітальних активів, компенсацію втрат, пов'язаних із пошкодженням основного капіталу, збільшення капіталу одержувачів бюджетних коштів (тобто всі капітальні видатки одержувачів – закладів, що утримуються за рахунок бюджетних коштів); (2) внески у статутні капітали суб'єктів господарювання відповідно до законодавства; (3) покриття збитків, що виникли в результаті надзвичайних обставин або акумульовані підприємствами. У державному

бюджеті капітальні трансферти підприємствам переважно є формою підтримки окремих галузей економіки, а склад зростаючих капітальних трансфертів підприємствам із місцевих бюджетів потребує додаткових досліджень. Капітальні ремонти (26–30%), реконструкції та реставрації (10–14%) об'єктів бюджетної сфери також мають значну питому вагу у структурі фінансування капітальних видатків місцевих бюджетів (рис. 1).

Бюджетне інвестування на місцевому рівні може відбуватися за рахунок як власних коштів місцевих бюджетів, так і державного бюджету. Інвестиційний потенціал місцевих бюджетів формують власні надходження до бюджету розвитку, а також кошти державного бюджету: 1) субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад (код 41033200); 2) субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій (код 41034500); 3) фінансування інвестиційних проєктів за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) – бюджетної програми (КПКВК 2761070), створеної з метою стимулювати розвиток регіонів шляхом механізму багаторівневого конкурсного відбору проєктів регіонального розвитку.

Усі названі інструменти місцевого розвитку за рахунок коштів державного бюджету мають різну вагомість (рис. 2) для місцевих бюджетів та процедуру їх отримання.

Метою субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад є фінансування

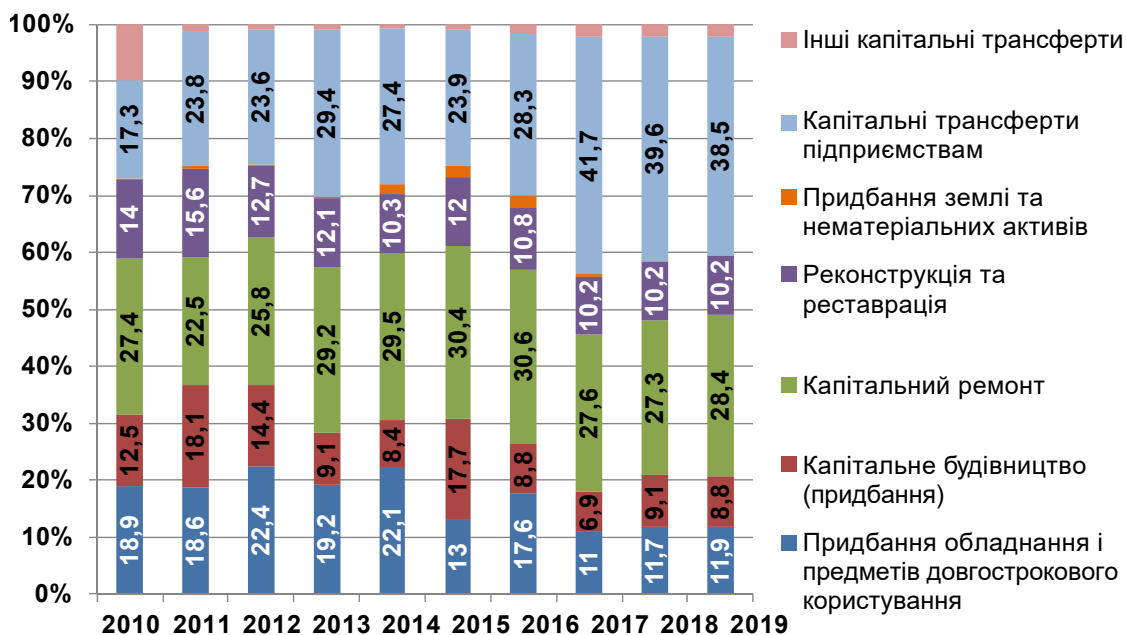


Рис. 1. Структурна динаміка капітальних видатків із місцевих бюджетів протягом 2010–2019 рр.

Джерело: побудовано авторами за матеріалами [11]



**Рис. 2. Динаміка інструментів місцевого розвитку за рахунок коштів державного бюджету та їх фактичного виконання**

*Джерело: побудовано авторами за матеріалами [11]*

інвестиційних проєктів місцевого розвитку – формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад. Загальний обсяг фінансової підтримки розподіляється між бюджетами ОТГ пропорційно до площі об'єднаної територіальної громади та кількості сільського населення в такій територіальній громаді з рівною вагою обох цих чинників. Інфраструктурна субвенція з 2016 р. була вагомим мотиваційним чинником прискорення утворення ОТГ. У 2021 р. кількість утворених ОТГ досягла планового значення (1 469, із них 1 438 мають прямі відносини з державним бюджетом), у результаті інфраструктурна субвенція у державному бюджеті більше не передбачена (рис. 2). Основною перевагою цього виду міжбюджетного трансферту була наближеність його до потреб територіальних громад – бюджети територіальних громад отримували ці кошти безпосередньо з державного бюджету; перелік проєктів, які реалізувалися за рахунок субвенції, формували безпосередньо виконавчі органи місцевого самоврядування; високий рівень виконання – фактичне виконання субвенції становило 95–98% від планового значення (рис. 2).

Виконавчі комітети подавали перелік проєктів разом із проєктними заявками облдержадміністраціям, які протягом п'яти робочих днів надавали висновок щодо відповідності поданих проєктних заявок плану соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади.

Кошти інфраструктурної субвенції об'єднані територіальні громади здебільшого використовували на [8]: 1) капітальний ремонт та реконструкцію дитячих садочків, заміну вікон та дахів, ремонт систем опалення, придбання дитячих ліжечок, облаштування подвір'я дитсадків та дитячих майданчиків; 2) капітальний ремонт приміщення шкіл, ремонт шкільних їдалень, заміну вікон, утеплення фасадів, ремонт систем опалення, реконструкцію котельень, благоустрій подвір'я шкіл, заміну огорож, оснащення комп'ютерних класів, придбання шкільних автобусів, оновлення матеріально-технічної бази шкіл; 3) капітальний ремонт приміщень та обладнання фельдшерсько-акушерських пунктів (ФАПів), реконструкцію амбулаторій загальної практики сімейної медицини, перекриття дахів, заміну вікон та дверей, закупівлю стоматологічних установок для амбулаторій, придбання

транспортних засобів для медиків; 4) ремонт і реконструкцію адміністративних будівель сільських рад, заміну і перекриття дахів, заміну вікон, ремонт сходів, ремонт будинків культури тощо. Тому такі проекти скоріше можна віднести до поточного функціонування і лише умовно віднести до проектів розвитку.

Порядок та умови надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій визначаються Кабінетом Міністрів України. Субвенція на підтримку розвитку ОТГ, відповідно до постанови КМУ [12], надається на реалізацію проектів, що сприяють формуванню та розвитку інфраструктури комунальної власності, і спрямовується на розроблення проектної, містобудівної та планувальної документації; підвищення якості надання адміністративних послуг (створення, модернізацію центрів надання адміністративних послуг; придбання обладнання і програмного забезпечення; створення сучасних систем організації управління громадою: комунікаційних мереж, баз даних, систем оповіщення населення); реконструкцію, капітальний ремонт, переобладнання, перепрофілювання будівель бюджетних установ з обов'язковим застосуванням енергоефективних технологій; нове будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт вулиць, доріг, мостів, переходів комунальної власності; закупівлю транспортних засобів (спеціального призначення та для підвезення дітей до навчальних закладів); нове будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт об'єктів водопостачання та водовідведення, об'єктів поводження з відходами та рекультивацию територій сміттєзвалищ; будівництво, реконструкцію, ремонт та утримання доріг місцевого значення, вулиць і доріг комунальної власності у населених пунктах; співфінансування інших програм і проектів, що реалізуються за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів. Аналіз інформації щодо використання субвенції на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій показує, що в 2020 р. велика частина коштів цієї субвенції використовується на капітальні ремонти фасадів, тротуарів, заміну вікон, реконструкції дитячих майданчиків, центральних парків, мереж вуличного освітлення, придбання медичного обладнання тощо, що не зовсім відповідає цілям, визначеним Постановою КМУ [12].

Головним розпорядником коштів по субвенції на соціально-економічний розвиток є Мінфін. Кошти субвенції на соціально-економічний розвиток розподіляє спеціальна комісія, до якої входять представники Мінфіну та члени Бюджетного комітету Верховної Ради – народні депутати України, що становлять 50% її складу. Остаточне рішення щодо розподілу субвенції ухвалює КМУ, але

основні механізми політичного впливу перебувають саме на рівні комісії, тому кошти на регіональний розвиток часто виділяються нерівномірно, її обсяги і регіональна структура часто залежать від політичних інтересів, а не економічної доцільності. Експерти вважають, що такий механізм виділення субвенції на соціально-економічний розвиток – це, по суті, «ручний розподіл» цих коштів без визначення будь-яких критеріїв для спрямування цих коштів на потреби власне соціально-економічного розвитку окремих територій [13, с. 6–7].

Субвенція на соціально-економічний розвиток окремих територій була до 2019 р. найбільшим за розміром (до 1,2% у доходах місцевих бюджетів) та найбільш вагомим інструментом регіонального розвитку серед інструментів, що розглядаються, проте в 2019 р. була виконана лише на 60% (рис. 2). У 2020–2021 рр. обсяг субвенції соціально-економічного розвитку є істотно нижчим від сум коштів, що виділяються з ДФРР (рис. 2).

Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) – це фінансування інвестиційних програм і проектів за чітко визначеною стратегією, фінансування проектів відбувається за комплексним стратегічним планом і згідно з чітким бюджетним розписом, тому вони мають вищий відсоток виконання, ніж субвенція на соціально-економічний розвиток (рис. 2). Кошти Державного фонду регіонального розвитку передбачаються на виконання інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку (щодо енергоефективності державних і комунальних навчальних та медичних закладів, створення інфраструктури індустріальних та інноваційних парків, спортивної інфраструктури), у тому числі проектів співробітництва та добровільного об'єднання територіальних громад.

Конкурсний відбір програм і проектів регіонального розвитку, що будуть реалізовуватися за рахунок коштів ДФРР у наступному бюджетному періоді, проводять облдержадміністрації (ОДА). Основними умовами відбору регіональною комісією інвестиційних програм і проектів є співфінансування з місцевих бюджетів більше 10% та спроможність забезпечувати подальше власне фінансування або їх утримання об'єкта за рахунок коштів місцевих бюджетів.

Головним розпорядником коштів за зазначеною бюджетною програмою з 2015 р. є Міністерство регіонального розвитку, будівництва і житлово-комунального господарства (Мінрегіонбуд). Для оцінки та відбору програм і проектів Мінрегіонбуд утворює комісію, 50% членів якої є депутатами Верховної Ради (Бюджетного комітету), на розгляд якої подається узагальнений ОДА перелік проектів.

Із 2019 р. 50% коштів ДФРР розподіляється Кабінетом Міністрів України на урядові пріоритети, які на разі чітко не визначені, а також відсутній

механізм розподілу Кабінетом Міністрів України цих коштів. Інша половина коштів розподіляється: 1) за результатами процедур відповідного конкурсного відбору, проведеного на місцевому і центральному рівнях; 2) на фінансове забезпечення реалізації проєктів – переможців «Всеукраїнського громадського бюджету» (менше 1% від загальної суми фонду); 3) з 2019 р. – за пропозиціями народних депутатів України. Фактично народні депутати України отримали право подавати проєкти регіонального розвитку для їх включення у фінансування поза правилами, встановленими для різних суб'єктів регіонального розвитку через регіональні комісії.

Проблемою роботи Державного фонду регіонального розвитку експерти програми «U-LEAD з Європою», що фінансується країнами-членами Данією, Естонією, Німеччиною, Польщею та Швецією й підтримує реформу децентралізації та її секторальні напрями спільно з Європейським Союзом, вважають те, що народні депутати, маючи можливість подавати проєкти на фінансування з Фонду і при цьому беручи участь у комісіях із розподілу коштів, отримують можливість просувати свої проєкти і контролювати процеси виконання [13 с. 7]. Таким чином, використання коштів ДФРР є непрозорим, містить корупційні ризики і допускає неефективність витрачання державних коштів. Окрім вищезгаданих, є ще такі проблеми ефективності фінансування інвестиційних проєктів за рахунок коштів ДФРР [14, с. 17–27]: 1) коштів ДФРР недостатньо; 2) ДФРР має хронічне недофінансування (недовиконання видатків по ДФРР становить від 20% до 70%; у державному бюджеті на 2021 р. передбачено 4,5 млрд грн на Державний фонд регіонального розвитку, що наполовину менше, ніж передбачено Бюджетним кодексом – 1% доходів загального фонду державного бюджету на відповідний рік); 3) джерела фінансування ДФРР ненадійні (з 2017 р. ДФРР повинен наповнюватися переважно за рахунок надходжень коштів від реалізації конфіскованого майна, яке було привласнено корупційними методами); 4) проєкти, що фінансуються за рахунок коштів ДФРР, фактично не є інвестиційними і розпорошуються на дрібні об'єкти (серед профінансованих проєктів переважають проєкти капітального ремонту, реконструкції закладів дошкільної і шкільної освіти (близько 30%), охорони здоров'я (20%), об'єктів житлово-комунального господарства (20%), спортивних споруд тощо); 4) частина коштів ДФРР, передбачена державним бюджетом для місцевих громад, не використовується (уряд запізнюється з розподілом коштів фонду ДФРР, кошти виділяються, як правило, у другій половині року, місцеві органи влади не встигають провести відповідні тендери, у кінці року невикористані виділені кошти повертаються назад до державного бюджету; відсоток повернення

невикористаних органами місцевого самоврядування коштів ДФРР до державного бюджету після завершення року становить від 10% до 35%).

Відсутність стійкої тенденції до зростання всіх трьох інструментів регіонального розвитку: субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад (0,3–0,4% у доходах місцевих бюджетів), субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій (0,2–1,2%) та фінансування інвестиційних проєктів за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку (0,7–1,03%) дає підстави стверджувати, що зростання капітальних інвестицій із місцевих бюджетів відбувається малою мірою за рахунок фінансової підтримки з державного бюджету (рис. 2).

**Висновки з проведеного дослідження.** Із 2015 р. в Україні спостерігається зростання питомої ваги капітальних видатків місцевих бюджетів як у загальній сумі видатків місцевих бюджетів, так і у ВВП, що стало наслідком збільшення ресурсної бази місцевих бюджетів у зв'язку з реформою децентралізації. Також виявлено позитивну тенденцію зростання відсотка виконання капітальних видатків місцевих бюджетів. Це засвідчує активізацію бюджетного інвестування на місцевому рівні.

Активізація бюджетного інвестування на місцевому рівні відбувається в напрямі зростання капітальних трансфертів, зокрема капітальних трансфертів підприємствам (до 40% у загальній сумі капітальних видатків), що може бути поповненням зареєстрованих капіталів комунальних підприємств, значна частина яких утворюється внаслідок медичної реформи. Капітальний ремонт, реконструкція та реставрація традиційно залишаються на високому рівні у структурі капітальних видатків місцевих бюджетів. Інвестиційний потенціал місцевих бюджетів формують власні надходження до бюджету розвитку, а також кошти державного бюджету у вигляді субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад (0,3–0,4% у доходах місцевих бюджетів); субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій (0,2–1,2%) та фінансування інвестиційних проєктів за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку (0,7–1,03%). Відсутність стійкої тенденції до зростання всіх трьох інструментів регіонального розвитку за кошти державного бюджету дає підстави стверджувати, що зростання капітальних інвестицій із місцевих бюджетів малою мірою відбувається за рахунок фінансової підтримки з державного бюджету. Також використання коштів фінансової підтримки регіонального розвитку за

рахунок державного бюджету не зовсім відповідає визначеним правовими актами цілям: фактично всі вони використовуються переважно на капітальні та поточні ремонти невзаємопов'язаних, мало-вартісних об'єктів бюджетної сфери і лише умовно можуть бути названими проєктами розвитку.

Кінцевою метою проєктів розвитку має бути їх спроможність не просто покращувати якість надання тих чи інших соціальних послуг, а й економити видатки з місцевих бюджетів на утримання існуючої інфраструктури та збільшувати надходження до місцевих бюджетів. Тому бюджетні інвестиційні ресурси субвенцій на місцевому рівні мають спрямовуватися на забезпечення розвитку матеріально-технічної бази соціальної сфери, сформування необхідних за обсягом та структурою активів, які перебуватимуть у власності територіальної громади, а також на активізацію інвестиційних процесів у регіоні та сприяння економічному зростанню місцевої економіки та країни загалом. Але ресурси ДФРР мають використовуватися на фінансування проєктів регіонального розвитку, відібраних на конкурсній основі, відповідно до регіональних стратегій розвитку, об'єднаних єдиною метою, з гарантією фінансування, кінцевою метою яких є формування «точок розвитку» місцевої економіки, створення нових робочих місць, забезпечення ефекту мультиплікації інвестицій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Затонацька Т.Г., Ставицький А.В. Дослідження впливу інвестицій на економічне зростання в Україні за допомогою фонометричного аналізу. *Наукові праці НДФІ*. 2007. № 1(38). С. 49–55.
2. Інституційна трансформація фінансово-економічної системи України в умовах глобалізації : монографія / В.Р. Сіденко та ін. Київ : КНТЕУ, 2017. 648 с.
3. Буряченко А.Є. Фінансовий потенціал регіонального розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2013. 342 с.
4. Ватаманюк-Зелінська У.З. Підвищення ефективності бюджетного інвестування підприємницької діяльності в Україні. *Інноваційна економіка*. 2019. № 7–8. С. 85–91.
5. Затонацька Т.Г. Бюджетні інвестиції в реальний та людський капітал як інструмент впливу на соціально-економічний розвиток країни. *Наукові праці НДФІ*. 2008. № 1(42). С. 86–100.
6. Кириленко О.П., Малиняк Б.С. Теорія і практика бюджетних інвестицій : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 288 с.
7. Луніна І.О. Капітальні трансферти місцевим бюджетам: підходи до створення ефективної системи управління. *Фінанси України*. 2011. № 2. С. 24–34.
8. Федорчак О.В. Проблеми фінансування інвестиційних проєктів місцевого та регіонального розвитку в Україні. *Регіональне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 2. С. 118–127.
9. Кириленко О.П., Максимчук О.С. Капітальні інвестиції з місцевих бюджетів: сучасна практика та

перспективи удосконалення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 2. С. 6–11.

10. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування. Державна служба статистики України : вебсайт. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/ibd/kindj/infin2019\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/ibd/kindj/infin2019_u.htm) (дата звернення: 12.03.2021).

11. Звітність. Державна казначейська служба України : вебсайт. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu> (дата звернення: 12.03.2021).

12. Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на підтримку розвитку об'єднаних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 березня 2016 р. № 200. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.03.2021).

13. Аналітична записка про фінансування регіонального розвитку у державному бюджеті 2019. Програма «U-LEAD з Європою». URL: <https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/RD-in-budget-2019-1.pdf> (дата звернення: 12.03.2021).

14. Ярошевич Н.Б., Якимів А.І., Чубка О.М. Державне регулювання інвестиційної діяльності на регіональному рівні в Україні. *Національна економічна діяльність і міжнародні економічні відносини: сучасний стан та тенденції розвитку* : колективна монографія. Полтава : Аструя, 2020. 251 с.

#### REFERENCES:

1. Zatonatska T.H., Stavtyskyi A.V. (2007) Doslidzhennia vplyvu investytsii na ekonomichne zrostanntia v Ukraini za dopomohoiu fonometrychnoho analizu [Research of the investments impact on economic growth in Ukraine by means of phonometric analysis]. *Naukovi pratsi NDFI*, vol. 1 (38), pp. 49–55.
2. Sidenko V.R. (ed.) (2017) *Instytutsiina transformatsiia finansovo-ekonomichnoi systemy Ukrainy v umovakh hlobalizatsii* [Institutional transformation of the financial and economic system of Ukraine under the globalization terms]. Kyiv: KNTEU. (in Ukrainian)
3. Buriachenko A.Ye. (2013) *Finansovy potentsial rehionalnoho rozvytku* [Financial capacity of the regional development]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
4. Vatamaniuk-Zelinska U.Z. (2019) *Pidvyshchennia efektyvnosti biudzhethnoho investuvannia pidpriemnytskoi diialnosti v Ukraini* [Improving the efficiency of budgetary investment in business activity in Ukraine.]. *Naukovo-vyrobnychi zhurnal «Innovatsiina ekonomika»*, no. 7–8, pp. 85–91.
5. Zatonatska T.H. (2008) *Biudzhethni investytsii v realnyi ta liudskyi kapital yak instrument vplyvu na sotsialno-ekonomichni rozvytok krainy* [Budget investments in real and human capital as an instrument of influence on the socio-economic development of the country]. *Naukovi pratsi NDFI*, vol. 1 (42), pp. 86–100.
6. Kyrylenko O.P., Malyniak B.S. (2007) *Teoriia i praktyka biudzhethnykh investytsii* [Theory and practice of budget investments]. Ternopil: Ekonomichna dumka. (in Ukrainian)
7. Lunina I.O. (2011) *Kapitalni transferty mistsevym biudzhetham: pidkhody do stvorennia efektyvnoi sys-*

temy upravlinnia [Capital transfers to local budgets: approaches to creating an effective management system]. *Finansy Ukrainy*, vol. 2, pp. 24–34.

8. Fedorchak O.V. (2017) Problemy finansuvannia investytsiinykh proektiv mistsevoho ta rehionalnogo rozvytku v Ukraini [Problems of financing investment projects of local and regional development in Ukraine]. *Rehionalne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, no. 2, pp. 118–127.

9. Kyrylenko O.P., Maksymchuk O.S. (2019) Kapitalni investytsii z mistsevykh biudzhetyv: suchasna praktyka ta perspektyvy udoskonalennia [Capital investments from local budgets: modern practice and prospects for improvement]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 2, pp. 6–11.

10. State Statistics Service of Ukraine. Kapitaljni investyciji za dzherelamy finansuvannja. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/ibd/kin/j/infin2019\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/ibd/kin/j/infin2019_u.htm) (accessed 12 March 2021).

11. The State Treasury Service of Ukraine. Available at: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu> (accessed 12 March 2021).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine Pro zatverdzhennia Poriadku ta umov nadannia subventsii z der-

zhavnoho biudzhetu mistsevym biudzhetyv na pidtrymku rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad [On approval of the Procedure and conditions for the provision of subventions from the state budget to local budgets to support the development of united territorial communities]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, adopted on 2016, Mart 16 № 200. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2016-%D0%BF#Text> (accessed 12 March 2021).

13. Program «U-LEAD with Europe». *Policy Brief on Regional Development Financing in the State Budget 2019*. Available at: <https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/RD-in-budget-2019-1.pdf> (accessed 12 March 2021).

14. Yaroshevych N.B., Yakymiv A.I., Chubka O.M. (2020) Derzhavne rehuliuвання investytsiinoi diialnosti na rehionalnomu rivni v Ukraini [State regulation of investment activities at the regional level in Ukraine]. *Natsionalna ekonomichna diialnist i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny: suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku: kolektyvna monohrafiia* [National economic activity and international economic relations: current state and development trends: Collective of authors] Poltava: PC «Astraya», pp. 17–27.

## РОЗДІЛ 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРОБЛЕМАТИКИ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА АУДИТУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ У РОБОТАХ ВІТЧИЗНЯНИХ НАУКОВЦІВ

## CURRENT TRENDS IN RESEARCH ON THE PROBLEMS OF ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT OF FIXED ASSETS OF THE PUBLIC SECTOR OF THE ECONOMICS IN THE PUBLICATIONS OF LOCAL SCIENTISTS

У статті досліджено рівень розробленості тематики та виокремлено сучасні тренди у наукових дослідженнях проблематики обліку, аналізу та аудиту основних засобів у державному секторі економіки. Запропоновано виділяти такі етапи у новітній історії досліджень із проблематики бюджетного обліку, аналізу та аудиту основних засобів: етап 1 (до 2014 р.) – підготовчий; етап 2 (2015–2016 рр.) – трансформаційний; етап 3 (2017 р. – дотепер) – сучасний із переходом до технологічного. Продемонстровано високий ступінь досліджуваності проблеми обліку основних засобів у державному секторі економіки, однак із суттєвим тяжінням сучасних науковців до використання як інформаційної бази для власних статей законодавства та навчальної літератури. Указано на проблему відносно низького рівня цитування у роботах вітчизняних дослідників наукових публікацій із тематики обліку основних засобів. Установлено недостатність ґрунтовних праць щодо відображення інформації про наявність та рух основних засобів у звітності суб'єктів державного сектору економіки, особливо статистичній.

**Ключові слова:** бібліографічний аналіз, основні засоби, бюджетні установи, суб'єкти державного сектору економіки, бухгалтерський облік.

В статье исследован уровень разработанности тематики и выделены современные

тренды в научных исследованиях проблематики учета, анализа и аудита основных средств в государственном секторе экономики. Предложено выделять следующие этапы в новейшей истории исследований по проблематике бюджетного учета, анализа и аудита основных средств: этап 1 (до 2014 г.) – подготовительный; этап 2 (2015–2016 гг.) – трансформационный; этап 3 (2017 г. – по настоящее время) – современный с переходом к технологическому. Продемонстрирована высокая степень исследованности проблемы учета основных средств в государственном секторе экономики, однако с существенным тяготением современных ученых к использованию в качестве информационной базы для собственных статей законодательства и учебной литературы. Указано на проблему относительно низкого уровня цитирования в работах отечественных исследователей научных публикаций по тематике учета основных средств. Установлена недостаточность фундаментальных трудов по отражению информации о наличии и движении основных средств в отчетности субъектов государственного сектора экономики, особенно статистической.

**Ключевые слова:** библиографический анализ, основные средства, бюджетные учреждения, субъекты государственного сектора экономики, бухгалтерский учет.

УДК 657.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/infract53-27>

**Височан О.С.**

д.е.н., доцент,  
професор кафедри обліку та аналізу  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Фок Ю.Р.**

магістрант  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Vysochan Oleh**

Lviv Polytechnic National University

**Fok Julianna**

Lviv Polytechnic National University

*The article examines the level of development of the topic and highlights current trends in research on accounting, analysis and audit of fixed assets in the public sector based on 26 publications of Ukrainian scientists published in professional journals over the past decade. The urgency of the problem is related primarily to changes in the methodology of accounting for fixed assets in connection with the adoption of National regulations (standards) of accounting in the public sector, adapted to international standards and their maximum approximation to the NR(S)A of commercial sector. It is proposed to distinguish the following stages in the recent history of research on budget accounting, analysis and audit of fixed assets: stage 1 (until 2014) – preparatory, related to the study of the impact developed at that time standards on the current state of the accounting system in the public sector; stage 2 (2015–2016) – transformational, during which scientists set themselves the goal of solving the problems of transition of budgetary institutions to new accounting standards; stage 3 (2017 – present) – modern, associated with the reorientation of the interests of scientists to address methodological issues related to the reflection in the accounting of fixed assets. Peak levels of publishing activity were observed after the introduction of basic regulations on the accounting of fixed assets in 2015 and 2017. A high degree of research into the problem of accounting for fixed assets in the public sector of the economy has been demonstrated, but with a significant tendency of modern scientists to use it as an information base for their own articles of legislation and educational literature. The problem of relatively low level of citation in the works of domestic researchers of scientific publications on the subject of fixed assets accounting is pointed out. Insufficient work has been established to reflect information on the availability and movement of fixed assets in the reporting of public sector entities, especially statistics, as well as the formation of indicators of primary documentation.*

**Key words:** bibliographic analysis, fixed assets, budgetary institutions, public sector entities, accounting.

**Постановка проблеми.** Актуальність порушеної проблеми інтересу вітчизняних науковців до тематики обліку, аналізу та аудиту основних засобів суб'єктів державного сектору економіки виявляється в існуванні таких об'єктивних чинників:

– зміни в методології обліку основних засобів у зв'язку з прийняттям Національних положень

(стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі (далі – НП(С)БОДС), адаптованих до міжнародних стандартів та максимально наближених до НП(С)БО комерційного сектору;

– можливість вибору організаціями некомерційного сектору економіки індивідуального підходу до відображення в обліку основних засобів вимагає

врахування особливостей їхньої діяльності, так само як і специфіки національного бюджетного процесу, що потребує наукового обґрунтування;

- необхідність гармонізації практики ведення суб'єктами державного сектору економіки обліку основних засобів та теоретичних досліджень;

- підвищення якості бюджетного обліку основних засобів через призму ефективності використання бюджетних коштів, виділених як цільове фінансування;

- модернізація бухгалтерського обліку у бюджетній сфері щодо окремих питань, пов'язаних з основними засобами: встановлення первісної вартості, переоцінка, амортизація тощо;

- забезпеченість засобами праці, встановлення рівня якої розглядається як одне з основних завдань під час аналізу основних засобів, є передумовою високоякісного надання послуг бюджетними установами;

- необхідність оцінки джерел фінансування основних засобів, своєчасності їх оновлення, ефективності використання тощо є причинами для їх перманентного аналізу;

- посилений контроль із боку державних органів та служб над наявністю та станом основних засобів як найбільш вартісною частиною активів організації.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми обліку основних засобів державної сфери порушувалися у публікаціях у фахових виданнях багатьох вітчизняних науковців. Серед них: О.В. Богданюк та Л.С. Бачинська [1], О.В. Борович [2], О.В. Гамова, І.А. Козачок, Н.В. Ракоєд та Т.А. Спірчак [3; 4], І.М. Гур'єва [5], І.В. Дворник (Пищолка) та Г.В. Собкова [6], Л.І. Жидєєва та О.М. Андрієнко [7], А.П. Заросило [8], Т.В. Канєва та С.О. Шевченко [9], О.В. Коба, С.Ю. Федоренко та О.О. Чубчик [10], І.О. Кондратюк [11], О.В. Кравченко [12], М.М. Ліщинський [13], Е.І. Литвиненко [14], В.Г. Лопатовський та О.В. Прадун [15], М.М. Нашкерська [16], І.В. Олініченко [17], В.Я. Плаксієнко та Ю.О. Романченко [18], С.В. Свірко [19], О.В. Цятковська [20], Т.В. Черкашина [21; 22], С.О. Шевченко [23; 24], Г.В. Янчук та В.І. Янчук [25], М.В. Яцко та Л.Б. Яцко [26] та ін.

Наявність значної кількості фахових статей із досліджуваного питання вимагає належного їх узагальнення та структуризації.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є встановлення рівня розробленості тематики та виокремлення сучасних трендів у наукових дослідженнях проблематики обліку, аналізу та аудиту основних засобів у державному секторі економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження наукових публікацій у вітчизняних фахових виданнях дало змогу виокремити такі етапи у новітній історії досліджень із проблематики

бюджетного обліку, аналізу та аудиту основних засобів:

- етап 1 (до 2014 р.) – підготовчий, що пов'язаний із дослідженням впливу розроблених тоді стандартів на поточний стан системи обліку у державному секторі економіки;

- етап 2 (2015–2016 рр.) – трансформаційний, під час якого науковці ставили собі за мету вирішення проблем переходу бюджетних установ на нові облікові стандарти, що, в першу чергу, пов'язано з набранням чинності НП(С)БОДС 121 «Основні засоби» та Методичних рекомендацій із бухгалтерського обліку для суб'єктів державного сектору;

- етап 3 (2017 р. – дотепер) – сучасний, пов'язаний із переорієнтацією інтересів науковців на вирішення методологічних проблем, що стосуються відображення в обліку основних засобів і супроводжується затвердженням Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі (табл. 1).

Аналіз наукових праць за 2011–2020 рр. продемонстрував високий ступінь досліджуваності проблеми обліку основних засобів у державному секторі економіки, однак із суттєвим тяжінням сучасних науковців до використання як інформаційної бази для власних статей законодавства та навчальної літератури, зокрема таких учених-обліковців, як: О.М. Андрієнко, О.В. Артюх, П.Й. Атамас, М.А. Болюх, Ф.Ф. Бутинець, І.Д. Ватуля, М.І. Ватуля, Ю.А. Верига, Т.В. Гладких, Р.Т. Джога, М.В. Дунаєва, Л.І. Жидєєва, А.П. Заросило, І.А. Крайвська, Н.О. Кулявець, З.М. Левченко, В.І. Лемішовський, М.Г. Михайлов, А.І. Мілька, Н.А. Остап'юк, С.В. Свірко, Л.М. Сінельник, С.Б. Сисюк, О.П. Славкова, М.І. Телегунь, Н.М. Хорунжак, Є.Ю. Шара та ін. Водночас рівень використання джерельної бази у вигляді наукових статей у фахових виданнях України та інших країн залишається незначним.

**Висновки з проведеного дослідження.** Сучасні наукові дослідження щодо обліку, аналізу та аудиту основних засобів у державному секторі характеризуються:

1. Чіткою прив'язкою популярності тематики обліку, аналізу та аудиту основних засобів у наукових статтях до змін у вітчизняному законодавстві, пов'язаних із реформуванням системи бухгалтерського обліку в державному секторі. Пікові рівні публікаційної активності спостерігалися після набрання чинності основоположних нормативних документів щодо обліку основних засобів у 2015 та 2017 рр.

2. Недостатністю ґрунтовних праць щодо відображення інформації про наявність та рух основних засобів у звітності суб'єктів державного сектору економіки, особливо статистичній, а також формування показників первинної документації.

**Напрями досліджень проблематики обліку основних засобів суб'єктів державного сектору економіки у вітчизняній обліковій науці впродовж останнього десятиліття**

Джерело	Напрямок досліджень									Пропозиції, внесок у теорію та/або практику
	Визначення та класифікація	Законодавчо-нормативне регулювання	Оцінка	Документальне оформлення	Характеристика рахунків	Формування облікових записів	Облік амортизації	Індексація та переоцінка	Відображення у звітності	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
І.М. Гур'єва 2012 [5]			+							Дискусійність використання терміна «ліквідаційна вартість», необґрунтованість віднесення вартості капітального ремонту на видатки бюджетної установи
І.В. Дворник (Пищолка), Г.В. Собкова, 2012 [6]	+									Методика розрахунку коефіцієнта морального зносу основних засобів
О.В. Кравченко, 2012 [12]		+	+			+				Введення додаткового рахунку для обліку капітальних інвестицій
М.М. Ліщинський, 2013 [13]			+			+				Єдиний підхід до формування первісної вартості необоротних активів для комерційних та некомерційних підприємств
С.В. Свірко, 2013 [19]	+		+							Досліджено сучасні тенденції розвитку оцінки основних засобів як складника нефінансових активів
Л.І. Жидєєва, О.М. Андрієнко, 2014 [7]	+	+	+							Запропонована класифікація основних засобів бюджетних установ
І.О. Кондратюк, 2015 [11]				+		+		+		Запропоновано спосіб систематизації облікової інформації щодо переоцінки основних засобів
Е.І. Литвиненко, 2015 [14]				+		+				Узагальнено процес відображення в обліку вибуття нефінансових активів
О.В. Олініченко, 2015 [17]		+						+	+	Удосконалення положень Наказу про облікову політику
Т.В. Черкашина, 2015 [21]								+		Сформовано основні правила, етапи та визначення, що стосуються нарахування амортизації основних засобів
С.О. Шевченко, 2015 [23]								+		Виявлено недоліки під час нарахування амортизації в бюджетних установах
С.О. Шевченко, 2015 [24]		+	+					+		Необхідність включення до первісної вартості необоротних активів витрат, пов'язаних з їх придбанням та доведенням до стану експлуатації
М.В. Яцко, Л.Б. Яцко, 2015 [26]		+				+				Критика поетапного впровадження НП(С)БОДС
О.В. Цятковська, 2016 [20]					+	+			+	Трансформаційні аспекти перенесення інформації у нові звітні форми
Г.В. Янчук, В.І. Янчук, 2016 [25]								+		Ідентифікація в НП(С)БОДС 121 поняття амортизації і зносу
О.В. Богданюк, Л.С. Бачинська, 2017 [1]		+								Виявлено розбіжності в методиці обліку основних засобів у різних нормативних актах
О.В. Борович, 2017 [2]			+		+	+	+			Розширення можливостей використання субрахунку 7411 «Інші доходи за обмінними операціями»
О.В. Коба, С.Ю. Федоренко, О.О. Чубчик, 2017 [10]					+	+				Досліджено зміни у формуванні бухгалтерських проведення із уведенням у дію нового Плану рахунків

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
В.Я. Плаксiєнко, Ю.О. Романченко, 2017 [18]					+	+				Уведення додаткових аналітичних рахунків для розмежування сум бюджетних асигнувань та власних надходжень, що виділені на придбання основних засобів
Т.В. Черкашина, 2017 [22]	+		+							Виокремлення основного критерію вибору способу оцінки нефінансових активів
Т.В. Канєва, С.О. Шевченко, 2018 [9]						+	+			Переваги впровадження НП(С)БОДС
О.В. Гамова, І.А. Козачок, Н.В. Ракоєд, 2019 [3]	+					+				Розглянуто особливості ведення обліку основних засобів у діючій бюджетній установі
О.В. Гамова, І.А. Козачок, Т.А. Спірках, 2019 [4]				+		+				Розглянуто особливості ведення обліку безоплатного отримання основних засобів у діючій бюджетній установі та запропоновані форми спеціальних відомостей обліку та контролю

Джерело: авторське узагальнення та структуризація

Пріоритетними напрямками облікових досліджень залишаються оцінка основних засобів та їх відображення на рахунках бухгалтерського обліку.

3. Низьким рівнем цитування у роботах вітчизняних дослідників наукових публікацій із тематики обліку основних засобів порівняно з кількістю посилань на навчальну літературу, статті у періодичних виданнях практичного характеру, а також законодавство.

На нашу думку, сьогодні ми знаходимося на шляху до четвертого етапу розвитку наукових досліджень у сфері бюджетного обліку – технологічного, що пов'язано з ухваленням Кабінетом Міністрів України у 2018 р. Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 р., яка, серед іншого, передбачає створення та супроводження інтегрованої системи автоматизації ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в державному секторі.

Як наслідок, перспективним напрямом майбутніх досліджень убачаємо автоматизацію бюджетних облікових процесів та її вплив на систему обліку, аналізу та аудиту основних засобів суб'єктів державного сектору економіки.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Богданюк О.В., Бачинська Л.С. Особливості нормативно-правового забезпечення обліку основних засобів у державному секторі України. *Молодий вчений*. 2017. № 9(49). С. 481–484.
2. Борович О.В. Бухгалтерський облік основних засобів у державному секторі. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 7. С. 352–359.
3. Гамова О.В., Козачок І.А., Ракоєд Н.В. Особливості ведення обліку та розробка програми державного аудиту основних засобів в бюджетній установі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 3. С. 42–49.

4. Гамова О.В., Козачок І.А., Спірках Т.А. Удосконалення обліку основних засобів та контролю за ефективністю їх використання у ТВО Олександрівського району. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 102–106.

5. Гур'єва І.М. Проблеми обліку необоротних активів бюджетних установ. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 10. Ч. 3. С. 157–160.

6. Дворник (Пищолка) І.В., Собкова Г.В. Сучасний стан та напрями удосконалення обліку основних засобів у державному секторі. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки»*. 2012. Вип. 5. Т. 3. С. 104–107.

7. Жидєєва Л.І., Андрієнко О.М. Проблеми бухгалтерського обліку основних засобів у бюджетних установах в контексті відповідно до НП(С)БОДС. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 6(68). С. 229–240.

8. Заросило А.П. Методичні основи аналізу основних засобів в установах державного сектору. *Фінанси, облік і аудит*. 2018. Вип. 1(31). С. 176–189.

9. Канєва Т.В., Шевченко С.О. Особливості амортизації необоротних активів установ державного сектору. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. Вип. 4(72). С. 99–105.

10. Коба О.В., Федоренко С.Ю., Чубчик О.О. Відображення операцій з руху основних засобів бюджетних установ у відповідності з Планом рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 23. Ч. 3. С. 131–134.

11. Кондратюк І.О. Переоцінка основних засобів бюджетних установ в умовах перехідного періоду бюджетного обліку: порядок проведення та обліковий супровід. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4551> (дата звернення: 21.03.2021).

12. Кравченко О.В. Методологічні аспекти оцінки основних засобів бюджетних установ. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2012. Вип. 9(33). Ч. 4. С. 214–221.

13. Ліщинський М.М. Проблеми формування першої вартості необоротних активів в бюджетних

установах. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького*. 2013. № 8. С. 315–319.

14. Литвиненко Е.І. Організація обліку вибуття нефінансових активів бюджетних установ як нового комплексного об'єкта обліку в бюджетних установах. *Економіка та держава*. 2015. № 10. С. 105–108.

15. Лопатовський В.Г., Прадун О.В. Удосконалення організації обліку основних засобів у бюджетних установах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 5. Т. 2. С. 217–220.

16. Нашкерська М.М. Напрями аналізу основних засобів бюджетних установ. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2017. № 862. С. 192–197.

17. Олініченко І.В. Облік необоротних активів в бюджетних установах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 140–143.

18. Плаксієнко В.Я., Романченко Ю.О. Надходження та оприбуткування основних засобів у світлі імплементації міжнародних стандартів обліку у державному секторі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 2. С. 78–82.

19. Свірко С.В. Розвиток оцінки нефінансових активів у бюджетних установах: історичні традиції та сучасні тенденції. *Незалежний аудитор*. 2013. № 5(III). С. 23–34.

20. Цятковська О.В. Основні аспекти бухгалтерського обліку об'єктів основних засобів у державному секторі. *Фінанси, облік і аудит*. 2016. Вип. 1(29). С. 263–276.

21. Черкашина Т.В. Амортизація і знос: особливості нарахування у бюджетних установах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. С. 906–909.

22. Черкашина Т.В. Нефінансові активи: оцінка і класифікація у державному секторі. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 23. С. 201–206.

23. Шевченко С.О. Знос та амортизація необоротних активів бюджетних установ. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3902> (дата звернення: 21.03.2021).

24. Шевченко С.О. Сучасний стан обліку необоротних активів в державному секторі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 926–929.

25. Янчук Г.В., Янчук В.І. Основні зміни обліку основних засобів в державному секторі у зв'язку з уведенням Національного П(С)БО 121 «Основні засоби». *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 2. С. 90–102.

26. Яцко М.В., Яцко Л.Б. Бухгалтерський облік амортизації основних засобів суб'єктів державного сектору в умовах трансформації бюджетних процесів в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 1(45). Т. 2. С. 140–142.

osnovnykh zasobiv u derzhavnomu sektori Ukrainy [Features of normatively-legal support of fixed assets accounting in the state sector of Ukraine]. *Young Scientist*, no. 9 (49), pp. 481–484.

2. Borovych O.V. (2017) Bukhhalterskyi oblik osnovnykh zasobiv u derzhavnomu sektori [Accounting of fixed assets in the public sector]. *Market Infrastructure*, vol. 7, pp. 352–359.

3. Gamova O.V., Kozachok I.A., Rakoed N.V. (2019) Osoblyvosti vedennia obliku ta rozrobka prohramy derzhavnoho audytu osnovnykh zasobiv v biudzhethnii ustanovi [Features of accounting and development of program of state audit of the fixed assets in budgetary establishment]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 3, pp. 42–49.

4. Gamova O.V., Kozachok I.A., Spirkach T.A. (2019) Udoskonalennia obliku osnovnykh zasobiv ta kontroliu za efektyvnistiu yikh vykorystannia u TVO Oleksandrivskoho raionu [Proposals for improving the accounting of fixed assets in the budget institution]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 3, pp. 102–106.

5. Gurieva I.M. (2012) Problemy obliku neborotnykh aktyviv biudzhethnykh ustanov [Issues related to fixed assets accounting of budget institutions]. *Ekonomichnyy analiz*, vol. 10, iss. 3, pp. 157–160.

6. Dvornyk (Pyshcholka) I.V., Sobkova H.V. (2012) Suchasnyi stan ta napriamy udoskonalennia obliku osnovnykh zasobiv u derzhavnomu sektori [Current state and directions of improvement of fixed assets accounting in the public sector]. *Scientific works of Poltava State Agrarian Academy. Series: Economic sciences*, vol. 5, t. 3, pp. 104–107.

7. Zhydieieva L.I., Andreienko O.M. (2014) Problemy bukhhalterskoho obliku osnovnykh zasobiv u biudzhethnykh ustanovakh v konteksti vidpovidno do NP(S)BODS [Problems of accounting of fixed assets in budgetary institutions according to national regulation (standards) of accounting in the public sector]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, no. 6 (68), pp. 229–240.

8. Zarosilo A.P. (2018) Metodychni osnovy analizu osnovnykh zasobiv v ustanovakh derzhavnoho sektoru [Methodological framework of fixed assets analysis at public sector institutions]. *Finance, Accounting and Auditing*, vol. 1 (31), pp. 176–189.

9. Kanieva T.V., Shevchenko S.O. (2018) Osoblyvosti amortyzatsii neborotnykh aktyviv ustanov derzhavnoho sektoru [Features of depreciation of fixed assets public sector institutions]. *Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics*, vol. 4 (72), pp. 99–105.

10. Koba E.V., Fedorenko S.Yu., Chubchik O.A. (2017) Vidobrazhennia operatsii z rukhu osnovnykh zasobiv biudzhethnykh ustanov u vidpovidnosti z Planom rakhunkiv bukhhalterskoho obliku v derzhavnomu sektori [Reflection of operations of movement of fixed assets of budgetary organizations in accordance with the Chart of accounts in the public sector]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, vol. 23, iss. 3, pp. 131–134.

11. Kondratiuk I.O. (2015) Pereotsinka osnovnykh zasobiv biudzhethnykh ustanov v umovakh perekhidnoho periodu biudzhethnoho obliku: poriadok provedennia ta oblikovi suprovid [Revaluation of non-current assets in transition period of public sector accounting: procedures

#### REFERENCES:

1. Bogdaniuk O.V., Vachinska L.S. (2017) Osoblyvosti normativno-pravovoho zabezpechennia obliku

and accounting]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4551> (accessed 21 March 2021).

12. Kravchenko O.V. (2012) Metodolohichni aspekty otsinky osnovnykh zasobiv biudzhetnykh ustanov [Methodological aspects accounting of fixed assets of budgetary institutions]. *Economic Sciences. Series Accounting and Finance*, vol. 9 (33), iss. 4, pp. 214–221.

13. Lischinskij M.M. (2013) Problemy formuvannia pervisnoi vartosti neoborotnykh aktyviv v biudzhetnykh ustanovakh [Problems of initial value of non-current assets in budgetary institutions]. *Scientific and Informational Bulletin of Ivano-Frankivsk University of Law Named after King Danylo Halytskyi*, no. 8, pp. 315–319.

14. Lytvynenko E.I. (2015) Orhanizatsiia obliku vybuttia “nefinansovykh aktyviv” biudzhetnykh ustanov yak novoho kompleksnoho obiekta obliku v biudzhetnykh ustanovakh [Organization of accounting of disposal of “non-financial assets” budgetary institutions as a new complex object of accounting in budgetary institutions]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 10, pp. 105–108.

15. Lopatovsky V.H., Pradun O.V. (2014) Udoskonalennia orhanizatsii obliku osnovnykh zasobiv u biudzhetnykh ustanovakh [Improving of the accounting organization of fixed assets in budgetary institutions]. *Herald of Khmelnytskyi national university. Economic Sciences*, no. 5, t. 2, pp. 217–220.

16. Nashkerska M.M. (2017) Napriamy analizu osnovnykh zasobiv biudzhetnykh ustanov [Trends in the analysis of fixed capital assets of budgetary institutions]. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, no. 862, pp. 192–197.

17. Olinichenko I.V. (2015) Oblik neoborotnykh aktyviv v biudzhetnykh ustanovakh [Accounting of inconvertible assets of budgetary establishments]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, vol. 11, iss. 2, pp. 140–143.

18. Plaksiyenko V.Ya., Romanchenko Yu.O. (2017) Nadkhodzhennia ta oprybutkuvannia osnovnykh zasobiv u svitli implementatsii mizhnarodnykh standartiv obliku u derzhavnomu sektori [Receipts and posting of fixed assets in the light of the implementation of international accounting standards in the public sector]. *Actual problems of innovation economy*, no. 2, pp. 78–82.

19. Svirko S.V. (2013) Rozvytok otsinky nefinansovykh aktyviv u biudzhetnykh ustanovakh: istorychni tradytsii ta suchasni tendentsii [Development of assessment of non-financial assets in budgetary institutions: historical traditions and current trends]. *Independent Auditor*, no. 5 (III), pp. 23–34.

20. Tsiatkovska O.V. (2016) Osnovni aspekty bukhhalterskoho obliku obektiv osnovnykh zasobiv u derzhavnomu sektori [Main aspects of fixed assets accounting in the public sector]. *Finance, Accounting and Auditing*, vol. 1 (29), pp. 263–276.

21. Cherkashyna T.V. (2015) Amortyzatsiia i znos: osoblyvosti narakhuvannia u biudzhetnykh ustanovakh [Depreciation and amortization: features of calculation in budgetary institutions]. *Global and National Problems of Economy*, vol. 6, pp. 906–909.

22. Cherkashyna T.V. (2017) Nefinansovi aktyvy: otsinka i klasyfikatsiia u derzhavnomu sektori [Non-financial assets: assessment and classification in the public sector]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 23, pp. 201–206.

23. Shevchenko S.O. (2015) Znos ta amortyzatsiia neoborotnykh aktyviv biudzhetnykh ustanov [Depreciation and amortization of fixed assets budgetary institutions]. *Efektivna ekonomika*, no. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3902> (accessed 21 March 2021).

24. Shevchenko S.O. (2015) Suchasnyi stan obliku neoborotnykh aktyviv v derzhavnomu sektori [Current state of fixed assets accounting in the public sector]. *Global and National Problems of Economy*, vol. 3, pp. 926–929.

25. Yanchuk H.V., Yanchuk V.I. (2016) Osnovni zminy obliku osnovnykh zasobiv v derzhavnomu sektori v zviazku iz vvedenniam Natsionalnoho P(S)BO 121 “Osnovni zasoby” [The main changes in assets accounting in the public sector in connection with introduction of National P(C)BU 121 “Fixed assets”]. *Economy, Finances, Management: Topical Issues of Science and Practical Activity*, no. 2, pp. 90–102.

26. Yatsko M.V., Yatsko L.B. (2015) Bukhhalterskyi oblik amortyzatsii osnovnykh zasobiv subiektiv derzhavnoho sektoru v umovakh transformatsii biudzhetnykh protsesiv v Ukraini [Accounting for depreciation of fixed assets of public sector entities in the transformation of budget processes in Ukraine]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University, Series Economics*, vol. 1 (45), t. 2, pp. 140–142.

## МІСЦЕ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### PLACE OF ACCOUNTING IN THE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

УДК 657.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/infract53-28>**Головай Н.М.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки,  
обліку та оподаткування  
Вінницький навчально-науковий  
інститут економіки  
Західноукраїнського національного  
університету

**Сисосва І.М.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки,  
обліку та оподаткування  
Вінницький навчально-науковий  
інститут економіки  
Західноукраїнського національного  
університету

**Holovai Nadiia**

Vinnitsia Educative and Research Institute  
of West Ukrainian National University

**Sysoieva Inna**

Vinnitsia Educative and Research Institute  
of West Ukrainian National University

У статті окреслено основні підходи до визначення ролі і місця бухгалтерського обліку в сучасній системі управління, досліджено погляди вчених щодо його підвидів, узагальнено недоліки та протиріччя чинної законодавчої бази, запропоновано своє бачення вирішення дискусійних питань. Доведено, що у сучасних умовах розвитку економічних відносин закладено пряму залежність між якістю інформації, рівнем її використання та, відповідно, ефективністю управління. Зростання ефективності системи управління можна досягти завдяки забезпеченню функціонування дієвої облікової системи, що базуватиметься на підсистемах фінансового, управлінського й податкового обліку. Між цими підсистемами має забезпечуватися постійний взаємозв'язок й обмін релевантною інформацією. За таких умов бухгалтерський облік має трансформуватися в облікову модель, здатну всебічно відображати господарські процеси підприємства.

**Ключові слова:** система бухгалтерського обліку, фінансовий облік, управлінський облік, податковий облік, облікова політика, система управління.

В статье обозначены основные подходы к определению роли и места бухгалтерского

учета в современной системе управления, исследованы взгляды ученых по его подвидам, обобщены недостатки и противоречия действующей законодательной базы, предложено свое видение решения дискуссионных вопросов. Доказано, что в современных условиях развития экономических отношений заложена прямая зависимость между качеством информации, уровнем ее использования и, соответственно, эффективностью управления. Роста эффективности системы управления можно достичь благодаря обеспечению функционирования действенной учетной системы, которая основана на подсистемах финансового, управленческого и налогового учета. Между этими подсистемами должны обеспечиваться постоянная взаимосвязь и обмен релевантной информацией. При таких условиях бухгалтерский учет должен трансформироваться в учетную модель, способную всесторонне отражать хозяйственные процессы предприятия.

**Ключевые слова:** система бухгалтерского учета, финансовый учет, управленческий учет, налоговый учет, учетная политика, система управления.

The authors outline the main approaches to determining the role and place of accounting in the modern management system, examine the views of scientists on its subtypes, summarize the shortcomings and contradictions of the current legal framework, and offer their vision of the discussion in the article. The information needs of potential users determine the relevant tasks of the accounting system. The main task is the systematization and streamlining of input and output information, which requires an effective mechanism for optimizing such a system and its rational operation. It is found that the development and practical application of any classification are possible only if it has a single scientific basis. The modern development of socio-economic relations requires proper changes in accounting. Accounting in the enterprise management system plays one of the key functions; therefore, it requires improvement and further development of the essence of the economic category of "accounting", its subtypes, subject and method to meet modern requirements of the time. A study of the views of scholars on the types of accounting has shown that most researchers on a particular topic follow the traditional approach, according to which the accounting system is considered as a set of subsystems of financial and management accounting. Recently, the accounting system is increasingly expanding, including an additional subsystem of tax accounting or tax calculations. It is proved that in modern conditions of development of economic relations, there is a direct relationship between the quality of information, the level of its use and, accordingly, the effectiveness of management. Increasing the effectiveness of the management system can be achieved by ensuring the functioning of an effectual accounting system based on the subsystems of financial, management and tax accounting. There should be insured a constant interconnection and exchange of relevant information between these subsystems. Under such conditions, the accounting system should be transformed into a certain accounting model that can fully reflect the economic processes of the enterprise.

**Key words:** accounting system, financial accounting, management accounting, tax accounting, accounting policy, management system.

**Постановка проблеми.** Подальший розвиток економічних відносин зумовлює необхідність зростання функції управління у здійсненні діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Разом із тим відсутність якісної та повної інформації щодо відповідного об'єкта унеможливує ефективне управління ним. Належне функціонування системи управління є наслідком оптимальної організації її інформаційного забезпечення. Інформатизація бізнес-процесів, якість інформаційних ресурсів і ступінь повноти їх використання належать до базових ознак адаптації підприємств до конкурентних умов господарювання. Отримання необхідної економічної інформації, що дасть змогу максимально реалізувати функції управління, повинна забезпечувати сучасна система бухгалтерського обліку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Про необхідність розроблення сучасної системи бухгалтерського обліку наголошують провідні вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема С.Ф. Голов, Б.А. Засадний, Н.М. Малюга, В.Ф. Палій, М.О. Петрук, М.С. Пушкар, В.М. Панасюк, Є.К. Ковальчук, В.В. Сопко, М.Г. Чумаченко [1–8] та ін. Визначення економічної категорії «бухгалтерський облік», виокремлення його основних підвидів та окреслення ролі й місця в системі управління бізнес-процесами сучасного підприємства залишаються найбільш дискусійними питаннями. Разом із тим у сучасній науково-практичній літературі питання, що стосуються особливостей функціонування системи бухгалтерського обліку на основі налагодженого взаємозв'язку окремих підвидів цієї системи

в розрізі управління підприємством, є недостатньо дослідженими.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз різних підходів до сутності бухгалтерського обліку, виокремлення його підвидів і, як наслідок, визначення ролі в системі управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Облік являє собою інформаційну карту, що відображає усі процеси, які відбулися під час ведення діяльності підприємством за визначений період часу. За допомогою організованої на мікрорівні системи обліку формуються, узагальнюються та передаються інформаційні потоки, які сприяють прийняттю ефективних управлінських рішень, а також надають можливість забезпечувати обернений інформаційний зв'язок, упроваджуючи запобіжні засоби контролю та досліджуючи економічні наслідки раніше прийнятих рішень. Отже, виходячи з вищезазначеного, доходимо висновку, що продуктом системи бухгалтерського обліку є інформація. Відповідно, потенційні споживачі такого продукту визначають його релевантний зміст, а запроваджені організаційно-методичні аспекти обліку сприятимуть формуванню такого змісту інформації, яка б максимально задовольняла наявні потреби.

Інформаційні потреби потенційних користувачів зумовлюють відповідні цілі бухгалтерського обліку у суспільстві, які відповідно до чинного законодавства визначаються як «...надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства» [8]. Досягнення цієї мети базується на умові відповідності бухгалтерського обліку вимогам економічної системи, оскільки саме бухгалтерський облік виступає забезпечувальною ланкою управління цією системою.

За таких умов основним завданням обліку є систематизація та впорядкування вхідної і вихідної інформації відповідно до потреб її потенційних користувачів. Тому бухгалтерський облік як складна система потребує забезпечення ефективного механізму оптимізації та раціонального функціонування.

Проведене дослідження показало, що основною перешкодою вирішення проблеми адаптації обліку до вимог економічної системи є відсутність чіткої ієрархії видів обліку. Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність», визначено сутність категорій «бухгалтерський облік» та «управлінський облік». Так, відповідно до зазначеного нормативного документа, бухгалтерський облік – «...це процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім

користувачам для прийняття рішень». Своєю чергою, під управлінським обліком необхідно розуміти «...систему обробки та підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішніх користувачів у процесі управління підприємством» [8]. На думку В. Палія, управлінський облік містить елементи бухгалтерського, статистичного та оперативного обліку, що підтверджує наявність набагато ширших можливостей досліджуваної системи [6]. До функцій управлінського обліку М. Чумаченко відносить: узагальнення нормативів і планування витрат, аналіз собівартості, врахування нефінансових показників, прийняття рішень, що доводить масштабність управлінського обліку порівняно з традиційним обліком [9].

Зіставлення цих термінів призводить до логічного висновку: управлінський облік є підсистемою бухгалтерського обліку, що формує необхідну інформаційну базу про бізнес-процеси для внутрішніх користувачів із метою забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства. Надання інформації зовнішнім користувачам щодо фінансового стану та результатів діяльності підприємства є метою ведення іншої підсистеми бухгалтерського обліку, ідентифікація якої в даному нормативному документі відсутня, – підсистеми фінансового обліку. Отже, можемо дійти думки, що в Законі систему бухгалтерського обліку отожднюють із фінансовим обліком.

Водночас наведене у п. 2 ст. 3 твердження, що «бухгалтерський облік є обов'язковим видом обліку, який ведеться підприємством», призводить до висновку, що бухгалтерський та управлінський облік доцільно вважати різними видами обліку, оскільки останній не є обов'язковим. Така невизначеність на законодавчому рівні унеможливує ефективне вирішення всебічних завдань, що стоять перед системою обліку, та зменшує його значення як інструменту підвищення економічної ефективності господарської діяльності, а також зменшує вірогідність визначення оптимальних підходів щодо вдосконалення обліку та розвитку його аналітичних можливостей для забезпечення прийняття стратегічних управлінських рішень.

Більшість науковців систему бухгалтерського обліку розглядає як сукупність підсистем фінансового й управлінського обліку. Останнім часом систему бухгалтерського обліку все частіше розширюють, включаючи додатково підсистему податкового обліку або податкових розрахунків [2].

Виходячи з вищезазначеного, система бухгалтерського обліку як інформаційна система управління бізнес-процесами повинна забезпечити повноту відображення інформації щодо фінансово-господарської діяльності підприємства, релевантність та об'єктивність даних, погодженість та співставність показників окремих підсистем бухгалтерського обліку, до яких доцільно віднести:

– підсистему фінансового обліку, що являє собою впорядковану сукупність правил і процедур збирання, вимірювання, відображення, обробки і подання інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства та складання фінансової звітності відповідно до вимог законодавчих актів та національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку;

– підсистему управлінського обліку як сукупність методів і процедур, які забезпечують збір, обробку та підготовку релевантної інформації для внутрішніх користувачів щодо раціонального використання ресурсів і протікання бізнес-процесів із метою стратегічного планування, ефективного контролю й прийняття рішень на різних рівнях управління підприємством;

– підсистему податкового обліку як сукупність законодавчо регульованих правил і процедур, що забезпечують збір, обробку та підготовку інформації щодо повноти і своєчасності нарахування й сплати податків та обов'язкових платежів із метою контролю над станом податкової дисципліни підприємства і формування податкової звітності.

Отже, фінансовий, управлінський і податковий облік базуються на тому самому масиві інформаційних даних, але подають їх різну інтерпретацію й утілення у різних видах звітної інформації.

Побудова та належне функціонування системи бухгалтерського обліку на відповідному підприємстві передбачають гармонійне поєднання організаційних та методологічних аспектів його здійснення. Разом із тим якщо методологічні засади бухгалтерського обліку розробляються і затверджуються централізовано на законодавчому рівні, то організаційні елементи побудови облікового процесу впроваджуються кожним суб'єктом бізнесу самостійно. Водночас система бухгалтерського обліку повинна забезпечувати достатню якість інформації за мінімальних затрат, пов'язаних зі збиранням і обробкою даних, а також максимальну ефективність праці облікового персоналу. Інструментом реалізації цього є належним чином сформована облікова політика підприємства. Облікова політика визначається як сукупність принципів, методів та процедур, що використовуються підприємством для ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової звітності [8]. Можемо дійти висновку, що на законодавчому рівні облікова політика тісно пов'язана з підсистемою фінансового обліку, яка формує та узагальнює інформацію для складання фінансової звітності. Отже, облікову політику можна трактувати як внутрішній регламент, на якому базується ведення фінансового обліку.

Отже, наведене у Законі України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність» трактування поняття облікової політики є неточним та

не враховує ведення підсистем управлінського і податкового обліку.

Зокрема, в управлінських цілях облікову політику доцільно розглядати як вибір центрів відповідальності, системи ведення бухгалтерських проведень, що використовуються для опису господарських операцій підприємства, процедур узагальнення інформації, консолідації та розподілу результатів за центрами відповідальності.

Отже, організація бухгалтерського обліку повинна уможливити налагодження внутрішніх інформаційних зв'язків між різними рівнями управління підприємством як по вертикалі, так і по горизонталі. Для забезпечення об'єктивності процесу формування фінансових результатів із використанням методів облікової політики необхідне забезпечення тісного взаємозв'язку між власником (керівником) підприємства, який несе відповідальність за організацію бухгалтерського обліку і за формування облікової політики, головним бухгалтером, за допомогою якого всебічно обґрунтовується зміст облікової політики, і фінансового директора (якщо такий передбачений) [3].

За таких умов облікова політика сучасних підприємств повинна віддзеркалювати цілісність бухгалтерського обліку, тому має всебічно охоплювати методичний, технічний і організаційний аспекти облікового процесу. Це зумовило найбільше поширення в економічній літературі трьох самостійних аспектів облікової політики: методичного, технічного і організаційного.

Методичний аспект облікової політики визначає порядок відображення в бухгалтерському обліку інформації про господарські процеси на основі використання альтернативних способів (прийомів) та специфіки діяльності підприємства. Методичний аспект облікової політики характеризується як найбільш специфічний. У ньому розкривають способи визнання та відображення об'єктів обліку суб'єкта господарювання в межах чинних законодавчих та нормативно-правових документів із метою формування фінансової звітності.

Технічний аспект облікової політики передбачає:

1. Застосування Робочого плану рахунків, сформованого самим підприємством на основі типового чи скороченого Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств та організацій.

2. Застосування розроблених фахівцями підприємства форм первинних документів, по яких не передбачено типові форми. Так, зокрема, відповідно до чинного законодавства, на вітчизняних підприємствах можуть бути розроблені додаткові форми первинних облікових документів. Такими документами можуть бути, наприклад, форми для реєстрації та опису господарських операцій, а також узагальнюючі відомості й калькуляції, які

відображають специфіку діяльності відповідного підприємства.

Додаткові форми документів, розроблені на підприємстві, забезпечують максимальне узгодження роботи окремих його підрозділів, а також управлінський та бухгалтерський облік, що уможливує отримання необхідної облікової інформації на будь-яких рівнях відповідальності, посилює внутрішній контроль та поліпшує роботу з планування. При цьому введення додаткових форм бухгалтерських документів має бути обґрунтованим і сприяти спрощенню обробки облікової інформації та посиленню функцій внутрішнього контролю.

3. Використання інформаційних облікових систем та технологій.

4. Вибір облікових реєстрів і форми обліку (журнальна, журнально-ордерна, Журнал-Головна, меморіально-ордерна, автоматизована).

5. Розроблення графіків документообігу і технології обробки облікової інформації.

6. Визначення складу і порядку подання звітності.

7. Визначення порядку проведення інвентаризації активів та зобов'язань підприємства [3].

На основі організаційного аспекту облікової політики визначається форма організації бухгалтерії на відповідному підприємстві з урахуванням специфіки його діяльності та організаційної структури. Зокрема, відповідно до п. 4 ст. 8 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», такою формою може бути: введення до штату підприємства посади бухгалтера або створення бухгалтерської служби на чолі з головним бухгалтером; користування послугами спеціаліста з бухгалтерського обліку, зареєстрованого як підприємець, який здійснює підприємницьку діяльність без створення юридичної особи; ведення на договірних засадах бухгалтерського обліку централізованою бухгалтерією або аудиторською фірмою; самостійне ведення бухгалтерського обліку та складання звітності безпосередньо власником або керівником підприємства.

Під час вибору форми організації бухгалтерського обліку фахівцями враховуються такі чинники, як вид та обсяги діяльності, кількість та різноманітність господарських операцій, система звітності, а також майбутні перспективи розвитку підприємства.

Згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність», питання організації бухгалтерського обліку на підприємстві належать до компетенції його власника (власників) або уповноваженого органу (посадової особи) відповідно до законодавства та установчих документів [8]. При цьому необхідно враховувати структуру підприємства та обсяги його діяльності, особливості технології виробництва та організації функціонування основних бізнес-процесів. Тобто процес

організація обліку є суто внутрішнім процесом, що залежить від обсягу господарської діяльності, галузевих особливостей підприємства, технічного забезпечення обліку, наявності і рівня кваліфікації облікових кадрів тощо. Ураховуючи зазначене, відповідальність за організацію бухгалтерського обліку та забезпечення фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій у первинних документах, збереження оброблених документів, реєстрів і звітності протягом установленого терміну несе уповноважений орган (посадова особа), який здійснює керівництво підприємством, або власник відповідно до законодавства та установчих документів.

Процес розроблення облікової політики повинен розглядатися як дієвий інструмент впливу на систему бухгалтерського обліку у напрямі пристосування її до потреб управління, оскільки облік виступає основним засобом отримання інформації для всебічного контролю над господарськими процесами та планування подальшої стратегії розвитку бізнесу.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин, в умовах необхідності забезпечення стратегічного планування розвитку підприємства, виникає потреба в інформаційних даних щодо досягнення відповідних стратегічних цілей. Система фінансового обліку не дає змоги одержати таку інформацію в достатній кількості.

За таких умов виникає необхідність розроблення правил ведення обліку, який уможливить одержання релевантної та повної інформації, здатної задовольнити потреби менеджерів різного рівня, а саме управлінського обліку. Як було відзначено, на законодавчому рівні ведення управлінського обліку не обов'язкове та, відповідно, відсутня його регламентація. За таких умов підприємства на власний розсуд визначають методи і процедури у системі управлінського обліку, що використовуватимуться ними для одержання необхідної інформації для оперативного та стратегічного управління. Незважаючи на наявність регламентації податкового законодавства, рекомендації щодо використання облікових процедур одержання інформації про об'єкти податкового обліку також відсутні, що породжує необхідність їх розроблення окремо кожним підприємством виходячи з відповідних умов ведення господарської діяльності, організаційно-правової форми суб'єкта бізнесу та вибраної системи оподаткування.

Ураховуючи вищезазначене, облікову політику доречно розглядати як внутрішній регламент побудови та взаємофункціонування принципів, методів та процедур підсистем фінансового, управлінського і податкового обліку на відповідному підприємстві. Саме такий регламент є незамінним під час зведення різнорідних законодавчих актів, що зумовлюють ведення бухгалтерського обліку, в

єдину облікову систему, а також адаптації суб'єкта господарювання до наявних економічних умов із метою побудови адекватної інформаційної моделі й пристосування її до потреб управління.

Вітчизняне законодавство надає широкі права суб'єктам господарювання щодо формування облікової політики на мікрорівні. Кожне підприємство самостійно визначає параметри та напрями облікової політики. Водночас на її формування впливає безліч чинників: форма власності, організаційно-правова структура, обсяг та вид економічної діяльності, номенклатура продукції, чисельність працюючих, матеріально-технічне та кадрове забезпечення, система оподаткування тощо.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Підбиваючи підсумок, можемо дійти висновку, що формування облікової політики має базуватися на тому, що систему бухгалтерського обліку будь-якого підприємства формують підсистеми фінансового, управлінського та податкового обліку.

У сучасних умовах розвитку економічних відносин закладено пряму залежність між якістю інформації, рівнем її використання та, відповідно, ефективністю управління. Зростання ефективності системи управління можна досягти завдяки забезпеченню функціонування дієвої облікової системи, що базуватиметься на підсистемах фінансового, управлінською й податкового обліку, які, своєю чергою, інформаційно інтегрують між собою.

Отже, під час формування системи інформаційного забезпечення управління, бухгалтерський облік має трансформуватися в облікову модель, здатну всебічно відобразити господарські процеси підприємства, а також уможливити здійснення аналітично-прогнозних функцій, що зумовлює поглиблення управлінської спрямованості системи бухгалтерського обліку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Голов С.Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 522 с.
2. Головай Н.М., Гордолова Н.В., Гордолов В.Ю. Перспективи розвитку вітчизняної системи бухгалтерського обліку. *Фінанси, облік і аудит*. 2013. № 20/1. С. 96–99.
3. Головай Н.М. Удосконалення облікової політики в умовах функціонування інтегрованої системи обліку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 30. Ч. II. С. 242–245.
4. Засадний Б.А. Бухгалтерський облік в інформаційній системі управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 17(1). С. 146–149.

5. Пушкар М.С., Щирба М.Т. Теорія і практика формування облікової політики : монографія. Тернопіль : Картбланш, 2010. 260 с.

6. Палий В.Ф. Управленческий учет – новое прочтение внутривозвратного расчета. *Бухгалтерский учет*. 2000. № 17. С. 58–62.

7. Панасюк В.М., Ковальчук Є.К. Бухгалтерський облік як інформаційна система управління. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 6. С. 180–183.

8. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. Верховна Рада України. Дата оновлення: 18.09.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 15.03.2020).

9. Чумаченко М. Управлінський облік в Україні. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2001. № 6. С. 43–47.

#### REFERENCES:

1. Gholov S.F. (2007) *Bukhghalterskyj oblik v Ukraini: analiz stanu ta perspektyvy rozvytku* [Accounting in Ukraine: analysis of the state and prospects of development]. Kyiv: Centr uchbovoho literatury. (in Ukrainian)
2. Golovai N.M., Gordolova N.V., Gordopolov V.Y. (2013) *Perspektyvy rozvytku vitchyznyanoi systemy bukhhalters'koho obliku* [Prospects for the development of the domestic accounting system]. *Finansy, oblik i audyt*, no. 20/1, pp. 96–99.
3. Golovai N.M. (2012) *Udoskonalennya oblikovoyi polityky v umovakh funktsionuvannya intehrovanoyi systemy obliku* [Improvement of accounting policy in the conditions of functioning of the integrated accounting system]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 30(II), pp. 242–245.
4. Zasadnyy B.A. (2016) *Bukhhalterskyj oblik v informatsiyniy systemi upravlinnya pidpryyemstvom* [Accounting in the enterprise management information system]. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 17 (1), pp. 146–149.
5. Pushkar M.S., Schyrba M.T. (2010) *Teoriya i praktyka formuvannya oblikovoi polityky* [The theory and practice of accounting policy formation]. Ternopil: Kartblansh. (in Ukrainian)
6. Paliy V.F. (2000) *Upravlencheskiy uchet – novoye prochteniye vnutrikhozyaystvennogo rascheta* [Management accounting – a new reading of on-farm accounting]. *Bukhghalterskiy uchet*, no. 17, pp. 58–62.
7. Panasyuk V.M., Kovalchuk YE.K. (2010) *Bukhhalterskyj oblik yak informatsiyna systema upravlinnya* [Accounting as an information management system]. *Ekonomichnyy analiz. Zbirnyk naukovykh prats kafedry ekonomichnoho analizu*. Ternopil: Ekonomichna dumka, no. 6, pp. 180–183.
8. Zakon Ukrainy "Pro bukhhalterskyj oblik ta finansovu zvitnistj v Ukraini". Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/2164-19> (accessed 15 March 2020).
9. Chumachenko M. (2001) *Upravlinskyj oblik v Ukraini* [Management accounting in Ukraine]. *Bukhhalterskyj oblik i audyt*, no. 6, pp. 43–47.

## АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ТА ДИНАМІКИ ВИТРАТ У НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОМУ ЦЕНТРІ КУЛЬТУРИ

### ANALYSIS OF THE STRUCTURE AND DYNAMICS OF COSTS IN THE EDUCATIONAL AND METHODOLOGICAL CENTER OF CULTURE

У статті проведено аналіз структури та динаміки витрат Комунальної установи культури «Донецький обласний навчально-методичний центр культури» у місті Краматорську. Бухгалтерський облік у бюджетних установах є системою контролю над наявністю та рухом бюджетних і позабюджетних коштів, будується на загальноприйнятих принципах, виконує управлінську, інформаційну, контрольну функції та має певні особливості. Основною метою діяльності Центру є підготовка та підвищення кваліфікації працівників клубних закладів, навчальних закладів культури і мистецтва, парків культури та відпочинку, туристичної сфери, внесення в їхню діяльність нових форм господарювання, проведення різноманітних культурно-мистецьких заходів та зростання художньої творчості населення області. Досить значну частину видатків відведено саме на витрати, пов'язані з наданням послуг та придбанням матеріалів й інвентарю для проведення культурно-мистецьких заходів. Детально досліджено структуру витрат навчально-методичного центру.

**Ключові слова:** бюджетна установа, витрати, аналіз видатків, навчально-методичний центр, динаміка та структура витрат.

В статті проведено аналіз структури та динаміки расходов Коммунального учреждения культуры «Донецкий областной учебно-методический центр культуры» в городе Краматорске. Бухгалтерский учет в бюджетных учреждениях является системой контроля над наличием и движением бюджетных и внебюджетных средств, строится на общепринятых принципах, выполняет управленческую, информационную, контрольную функции и имеет определенные особенности. Основной целью деятельности Центра является подготовка и повышение квалификации работников клубных учреждений, учебных заведений культуры и искусства, парков культуры и отдыха, туристической сферы, внесение в их деятельность новых форм хозяйствования, проведение различных культурных мероприятий и рост художественного творчества населения области. Достаточно большая часть отведена именно на расходы, связанные с предоставлением услуг и приобретением материалов и инвентаря для культурных мероприятий. Детально исследована структура расходов учебно-методического центра.

**Ключевые слова:** бюджетное учреждение, расходы, анализ расходов, учебно-методический центр, динамика и структура расходов.

УДК 657.471:336.22

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-29>

**Романькова О.М.**

к.х.н., доцент,  
доцент кафедри обліку, оподаткування та економічної безпеки  
Донбаська державна  
машинобудівна академія

**Глущенко І.А.**

студентка  
Донбаська державна  
машинобудівна академія

**Romankova Oksana**

Donbass State Engineering Academy

**Glushchenko Irina**

Donbass State Engineering Academy

*The article analyzes the structure and dynamics of costs of the Municipal Institution of Culture "Donetsk Regional Educational and Methodological Center of Culture" in Kramatorsk. Accounting in budgetary institutions is a system of control over the availability and movement of budgetary and extrabudgetary funds, is based on generally accepted principles, performs management, information, control functions and has certain features. The main purpose of the Center is to train and improve the staff of clubs, educational institutions of culture and art, parks of culture and recreation, tourism, the introduction of new forms of management, conducting various cultural and artistic events and growth of artistic creativity. Thus, most of it is allocated to the costs associated with the provision of services and the purchase of materials and equipment for cultural and artistic events. The organization has established a memorial-order form of accounting using the software package "Athens: Salary" and "Fit-budget" to account for records of business transactions in the accounting registers. When determining the amount of expenditures, budgetary institutions should take into account the objective need for funds, based on their basic production indicators and contingents set for institutions, the amount of work performed, staffing, the need for individual programs and planned measures to reduce expenditures in the planning period. All expenditures included in the draft estimate must be substantiated by appropriate calculations for each economic classification code. This means that when drafting the budget, budget institutions provide a detailed breakdown of expenditures for each code of economic classification of expenditures to justify the amount of expenditures. The purpose of the analysis of the implementation of cost estimates is to assess the effectiveness of the allocated material, labor and financial resources, identify deviations of actual expenditures from the estimated allocations, as well as quantify the impact of factors that caused these deviations. It is the analysis of the structure and dynamics of expenditures of the educational and methodical center of culture will help to study in detail the main expenditures of the budget organization.*

**Key words:** budgetary institution, expenses, expenditure analysis, educational and methodical center, dynamics and structure of expenses.

**Постановка проблеми.** На даному етапі розвитку України гостро стоїть питання щодо розподілення державних коштів між бюджетними установами.

Навчально-методичні центри є державними закладами у галузі освіти, що фінансуються з державного бюджету. Бухгалтерський облік бюджетних установ значно відрізняється від звичайного бухгалтерського обліку та має певні особливості, тому задля оптимізації використання державних коштів слід дослідити особливості обліку видатків у бюджетних установах. Відображаючи усі операції, пов'язані з виконанням кошторису витрат,

бухгалтерський облік дає змогу не лише систематично зіставляти їх із плановими показниками, а й виявляти відхилення фактичних витрат від планових, визначати найголовніші напрями витрат та підвищувати рівень бюджетного кошторисного планування у цілому. Висока якість облікової інформації створює умови ефективної реалізації всіх без винятку функцій управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У результаті проведеного аналізу низки публікацій виявлено, що досить велика увага приділяється дослідженням як теоретичних, так і практичних засад формування бухгалтерського

обліку, контролю, а також видатків бюджетів та фінансування бюджетних неприбуткових установ, організацій. Серед них вагоме місце займають праці С.В. Свірко, М.С. Пушкаря, П.Й. Атамаса, Р.Т. Джоги, Т.В. Канєва, О.В. Кравченко, С.С. Котова, О.Д. Василика, О.Б. Юрченко та інших учених.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз структури та динаміки витрат Комунальної установи культури «Донецький обласний навчально-методичний центр культури» у місті Краматорську.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Бюджетна установа – це орган, установа чи організація, передбачена Конституцією України, а також установа чи організація, створена у встановленому порядку органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим чи органами місцевого самоврядування, яка повністю утримується за рахунок відповідного державного бюджету чи місцевих бюджетів. Бюджетні установи є неприбутковими [1].

Варто відзначити, що бухгалтерський облік у бюджетних установах має свої специфічні особливості, до яких можна віднести організацію обліку в розрізі статей бюджетної класифікації; окремий облік отриманих асигнувань із бюджетів різних рівнів і власних надходжень; розподіл обліку видатків за джерелом покриття; окремий облік касових та фактичних видатків; контроль виконання кошторису видатків; сувору відповідність обліку та звітності вимогам нормативних документів; галузеву специфіку обліку в установах культури, науки, освіти, управління; відсутність попередньої оплати за товари, послуги, виконані роботи та ін.

Відповідно до положень Інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету, капітальними видатками є «видатки, які спрямовуються на придбання основного капіталу, необоротних активів, на капітальні інвестиції, капітальний ремонт; на створення державних запасів і резервів; на придбання капітальних активів; невідплатні платежі, компенсацію втрат, пов'язаних із пошкодженням основного капіталу». Поточні видатки являють собою видатки, які спрямовуються на виконання бюджетних програм та забезпечують поточне функціонування бюджетних установ, проведення досліджень, розробок, заходів та надання поточних трансфертів населенню і підприємствам (установам, організаціям) [2].

Розглянемо ведення бухгалтерського обліку на прикладі комунальної установи культури «Донецький обласний навчально-методичний центр культури» (далі – КУК «ДОНМЦК»). Центр є бюджетною неприбутковою установою.

Основною метою діяльності Центру є підготовка та підвищення кваліфікації працівників клубних закладів, навчальних закладів культури і

мистецтва, парків культури та відпочинку, туристичної сфери, внесення в їхню діяльність нових форм господарювання, проведення різноманітних культурно-мистецьких заходів та зростання художньої творчості населення області [3].

Оскільки Центр є бюджетною установою, то він здійснює свою діяльність згідно з кошторисами. Кошторис – основний плановий фінансовий документ бюджетної установи, яким на бюджетний період установлюються повноваження щодо отримання надходжень і розподіл бюджетних асигнувань на взяття бюджетних зобов'язань та здійснення платежів для виконання бюджетною установою своїх функцій та досягнення результатів, визначених відповідно до бюджетних призначень [1]. Кошториси КУК «ДОНМЦК» розподіляються за КПКВК на кошториси основної діяльності та проведення культурно-масових заходів.

Усі видатки, включені до проекту кошторису, мають бути обґрунтовані відповідними розрахунками щодо кожного коду економічної класифікації. Це означає, що під час складання проекту кошторису бюджетні установи для обґрунтування сум видатків наводять докладне розшифрування видатків щодо кожного коду економічної класифікації видатків.

Реєстри юридичних та фінансових зобов'язань потрібні для реєстрації видатків установи в органах Державної казначейської служби України. Більш детально видатки КУК «ДОНМЦК» у розрізі КЕКВ представлено в табл. 1.

Таблиця 1

**Перелік видатків КУК «ДОНМЦК» за КЕКВ**

Код	Найменування
2111	Заробітна плата
2120	Нарахування на оплату праці
2210	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар
2240	Оплата послуг (крім комунальних)
2250	Видатки на відрядження
2270	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв
2271	Оплата теплопостачання
2272	Оплата водопостачання та водовідведення
2273	Оплата електроенергії
2275	Оплата інших енергоносіїв
2282	Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку
2800	Інші поточні видатки
3110	Придбання обладнання і предметів довгострокового користування

Для більш детального розуміння формування видатків навчально-методичного центру слід розглянути його документообіг, який представлено на рис. 1.

Витрати бюджетної установи є головним показником виконання її кошторису. Саме їх аналіз дає

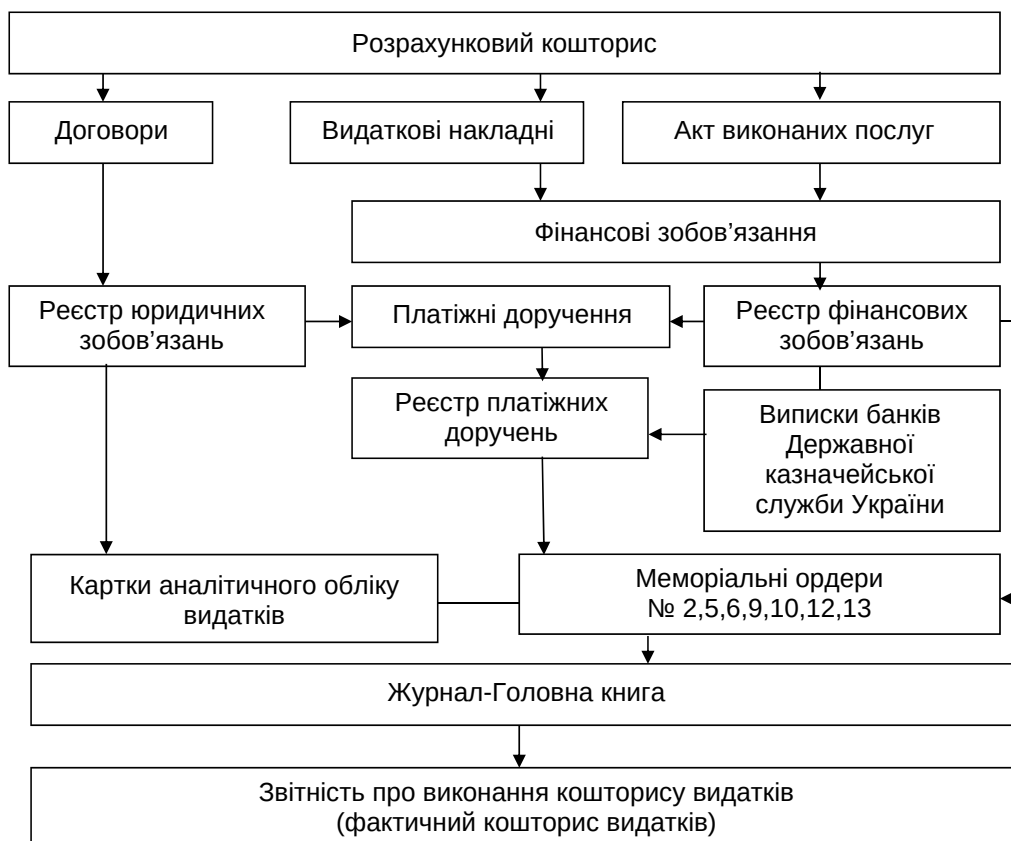


Рис. 1. Схема документообігу обліку видатків КУК «ДОНМЦК»

змогу зрозуміти характер та обсяги діяльності установи, а також порядок реалізації нею покладених функцій. Загалом більша частина видатків навчально-методичного центру покривається коштами загального фонду.

Із метою встановлення причин структурних зрушень проаналізуємо дані видатків докладніше в табл. 2.

У структурі поточних видатків загального фонду найбільшу частку займають видатки на оплату послуг: у 2017 р. – 45,98%, у 2018 р. – 38,72% (зменшення на 7,26 п. п.), у 2019 р. – 30,95% (зменшення на 7,78 п. п.).

Наступну частку займають видатки на оплату праці: у 2017 р. – 30,01%, у 2018 р. – 29,08% (зменшення на 0,93 п. п.), у 2019 р. – 41,57% (збільшення на 12,49 п. п.). Наступне місце у структурі відведене видаткам на придбання матеріалів: у 2017 р. – 13,01%, у 2018 р. – 20,39% (збільшення на 7,38 п. п.), у 2019 р. – 15,20% (зменшення на 5,19 п. п.). Питома вага нарахувань на заробітну плату в 2017 р. становила 6,35%, у 2018 р. – 6,39% (збільшення на 0,04 п. п.), у 2019 р. – 8,79% (збільшення на 2,40 п. п.).

Ще однією істотною статтею видатків загального фонду є видатки на оплату комунальних послуг. Частка даних видатків у 2017 р. становила 3,73%, у 2018 р. – 3,37% (зменшення на 0,36 п. п.), у 2019 р. – 2,13% (зменшення на 1,24 п. п.).

Структуру поточних витрат загального фонду представлено на рис. 2.

Проведемо аналіз динаміки поточних витрат із метою встановлення причин їх зміни за досліджуваний період (табл. 3).

Відповідно до табл. 3, у 2018 р. порівняно з попереднім періодом зросли всі категорії видатків. Найбільший темп зростання відзначається для видатків на придбання предметів споживання – на 439,495 тис грн (147,23%). Це пов'язано з ефективною діяльністю установи, а також з організацією багатьох культурно-масових заходів.

Також спостерігалось зростання видатків на оплату праці – на 363,579 тис грн (52,78%). Ріст видатків на оплату праці працівників пояснюється постійним підвищенням рівня мінімальної заробітної плати, виходячи з якої розраховується заробітна плата працівників.

Відповідно, за збільшення фонду оплати праці по установі росте й сума нарахувань на фонд оплати праці. Темпи приросту даної категорії видатків близькі до темпів приросту фонду оплати праці, тобто в 2018 р. нарахування на заробітну плату збільшилися на 85,4 тис грн (58,60%).

Також значно зросли видатки, пов'язані з оплатою послуг, – на 346,133 тис грн (32,80%), це пов'язано зі збільшенням контрагентів, з якими працює Центр, а також із ростом цін на послуги.

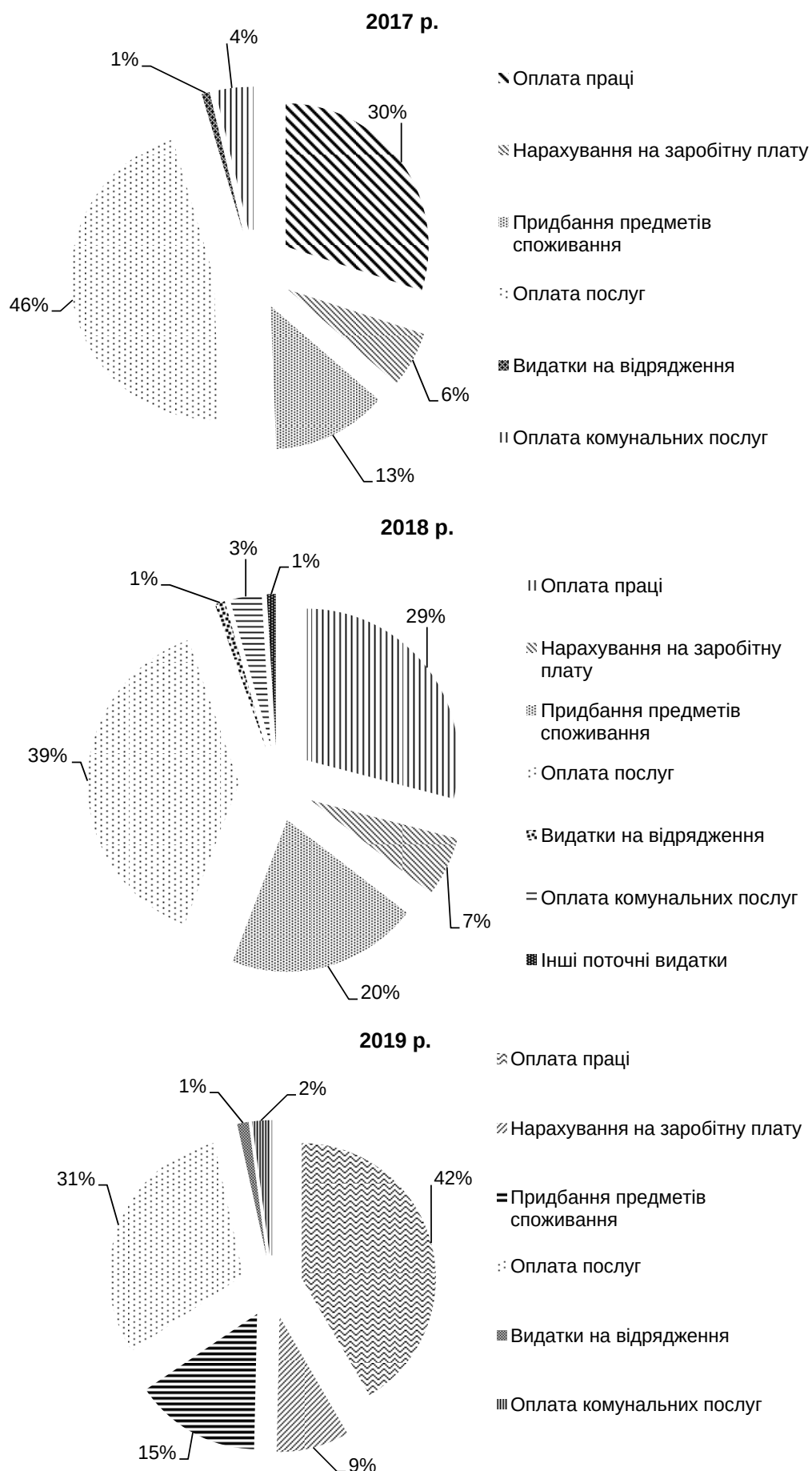


Рис. 2. Структура фактичних поточних видатків загального фонду за 2017–2019 рр.

Аналіз структури фактичних поточних видатків загального фонду

Показник	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення за структурою, %	
	тис грн	пит. вага, %	тис грн	пит. вага, %	тис грн	пит. вага, %	2017–2018	2018–2019
Оплата праці	688,8	30,01	1052,38	29,08	1885,3	41,57	-0,93	12,49
Нарахування на зарплату	145,73	6,35	231,13	6,39	398,5	8,79	0,04	2,40
Придбання предметів споживання	298,503	13,01	737,998	20,39	689,608	15,20	7,38	-5,19
Оплата послуг	1055,42	45,98	1401,56	38,72	1403,553	30,95	-7,26	-7,78
Видатки на відрядження	21,1	0,92	39,856	1,10	62,1	1,37	0,18	0,27
Оплата комунальних послуг	85,723	3,73	122,02	3,37	96,555	2,13	-0,36	-1,24
Інші поточні видатки	0	0,00	34,458	0,95	0	0,00	0,95	-0,95
Разом	2295,28	100,00	3619,4	100	4535,62	100	–	4535,62

Таблиця 3

Аналіз динаміки фактичних поточних витрат

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2017–2018 рр.		Відхилення 2018–2019 рр.	
				абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
Оплата праці	688,8	1052,38	1885,30	363,579	52,78	832,921	79,15
Нарахування на зарплату	145,73	231,13	398,50	85,4	58,60	167,37	72,41
Придбання предметів споживання	298,503	737,998	689,61	439,495	147,23	-48,39	-6,56
Оплата послуг	1055,42	1401,56	1403,55	346,133	32,80	1,996	0,14
Видатки на відрядження	21,1	39,856	62,10	18,756	88,89	22,244	55,81
Оплата комунальних послуг	85,723	122,02	96,56	36,297	42,34	-25,465	-20,87
Інші поточні видатки	0	34,458	0,00	34,458	–	-34,458	-100,0
Разом	2295,28	3619,4	4535,62	1324,118	57,69	916,218	25,31

За рахунок збільшення вартості проїзду в між-міському транспорті й вартості проживання збільшуються видатки на відрядження: у 2018 р. – на 18,756 тис грн (88,89%).

У 2019 р. спостерігалася тенденція росту видатків порівняно з 2018 р., окрім видатків на придбання предметів споживання, де відбувалося зменшення на 48,39 тис грн, що відповідає 6,67%, а також зменшення витрат на оплату комунальних послуг на 25,465 тис грн (20,87%) та відсутність інших поточних видатків.

Видатки на оплату праці в 2019 р. збільшилися на 832,921 тис грн (79,15%), що пояснюється ростом мінімальної заробітної плати та збільшенням штату працівників. Разом із видатками на оплату праці збільшуються і видатки нарахування на заробітну плату – на 167,37 тис грн (72,41%).

Видатки на оплату послуг у 2019 р. зросли лише на 1,996 тис грн (0,14%), а видатки на відрядження порівняно з 2018 р. збільшилися на 22,244 тис грн (55,81%).

Наочно динаміку видатків Центру відображено на рис. 3.

Отже, після проведення аналізу динаміки та структури видатків Навчально-методичного центру

культури видно, що значна частка видатків припадає на заробітну плату робітників та оплату послуг, що зумовлено специфікою діяльності Центру.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Стабільність законодавчої бази в регулюванні бюджетного обліку значною мірою впливає на ефективність та результати роботи бухгалтерських служб. Саме бухгалтер, функціональні обов'язки якого пов'язані з обліком видатків, забезпечує своєчасність, повноту та достовірність облікової інформації про видатки бюджету з метою визначення кінцевого результату діяльності і відображення видатків у звітності розпорядника та одержувача бюджетних коштів тощо.

У бюджетних неприбуткових установах облік доходів і видатків та складання звітності здійснюються в розрізі показників кошторису. Метою аналізу виконання кошторисів видатків є саме виявлення відхилень фактичних видатків від кошторисних призначень, а також чинників, які викликали ці відхилення, оцінка здійснених видатків, обсягів коштів, що спрямовані для виконання бюджетною установою своїх функцій для досягнення цілей, визначених на рік відповідно до бюджетних призначень. Зміни в законодавстві,

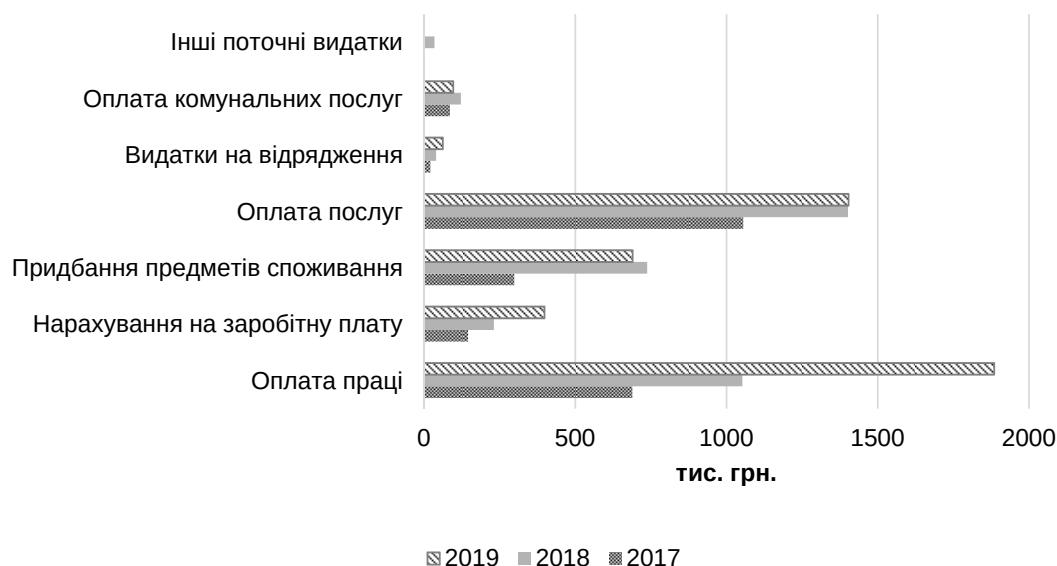


Рис. 3. Динаміка фактичних поточних витратів загального фонду

зокрема в економічній класифікації витратів бюджетних установ за загальним й спеціальним фондами, потребують постійного вдосконалення існуючої методики обліку поточних і капітальних витратів навчально-методичних центрів шляхом розроблення науково-практичних рекомендацій як з обліку витратів, так і їх відображення у бюджетній звітності, що водночас зумовлює напрями подальших наукових досліджень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 17.09.2015 № 700-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/700-19#Text>.
2. Інструкція щодо застосування економічної класифікації витратів бюджету від 21.06.2012 № 754. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0456-12>.
3. Статут комунальної установи культури «Донецький обласний навчально-методичний центр культури» від 06.03.2002 № 97.
4. Типова кореспонденція субрахунків бухгалтерського обліку для відображення операцій з активами, капіталом та зобов'язаннями розпорядниками бюджетних коштів та державними цільовими фондами від 29.12.2015 № 1219.
5. План рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі, затверджений Наказом Міністерства фінансів України від 31.12.13 № 1203. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-14#Text>.
6. Порядок складання фінансової та бюджетної звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів, затверджений Наказом Міністерства фінансів України від 24.01.2012 № 44. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0196-12>.

7. Зміни до Порядку складання фінансової та бюджетної звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів, затверджені Наказом Міністерства фінансів України» від 09.10.2013 № 866. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1742-13>.

#### REFERENCES:

1. Biudzhetni kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 17.09.2015. no. 700-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/700-19#Text>.
2. «Instruktsiia shchodo zastosuvannya ekonomichnoi klasyfikatsii vydatkiv biudzhetu» vid 21.06.2012. no 754. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/show/z0456-12>.
3. Statut komunalnoi ustanovy kultury «Donetskyi oblasnyi navchalno-metodychnyi tsentr kultury» vid 06.03.2002. no. 97.
4. «Typova korespondentsiia subrahunkiv bukhalterskoho obliku dlia vidobrazhennia operatsii z aktyvamy, kapitalom ta zoboviazanniamy rozporiadnykamy biudzhetsykh koshtiv ta derzhavnymy tsilovymy fondamy» vid 29.12.2015. no. 1219.
5. Plan rakhunkiv bukhalterskoho obliku v derzhavnomu sektori, zatverdzhenyi nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 31.12.13. no. 1203. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-14#Text>.
6. «Poriadok skladannia finansovoi ta biudzhetnoi zvitnosti rozporiadnykamy ta oderzhuvachamy biudzhetsykh koshtiv, zatverdzhenyi nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy» vid 24.01.2012. no. 44. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0196-12>.
7. «Zminy do Poriadku skladannia finansovoi ta biudzhetnoi zvitnosti rozporiadnykamy ta oderzhuvachamy biudzhetsykh koshtiv, zatverdzhenyi nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy» vid 09.10.2013. no. 866. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/show/z1742-13>.

## ПОДАТКОВІ ПРАВОПОРУШЕННЯ: СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ

### TAX OFFENSES: THE ESSENCE AND CLASSIFICATION FEATURES

У статті узагальнено наукові підходи до визначення сутності поняття «податкові правопорушення». Установлено, що загальними ознаками, притаманними всім видам податкових правопорушень, є такі: суспільна небезпека (або шкідливість) діяння (виражається в порушенні суб'єктивних прав та юридичних обов'язків або перешкоджанні їх виконання); протиправність дії (бездіяльність); винність; карність (податкове правопорушення є основною підставою фінансово-правової відповідальності за порушення податкового законодавства). Установлено, що ознаками податкової відповідальності є: вчинення діяння, що містить усі ознаки складу податкового правопорушення; настання відповідальності врегульовано нормами податкового права; застосування до правопорушника податкових санкцій фінансового характеру (штрафів); особливий порядок притягнення до відповідальності; суб'єктами відповідальності є платники податків та інші фіскально зобов'язані особи. Узагальнено наукові підходи до визначення класифікаційних ознак податкових правопорушень та їх видів.

**Ключові слова:** податки, платники податків, податкові правопорушення, відповідальність, протиправність, дія, бездіяльність.

говые правонарушения». Установлено, что общими признаками, характерными для всех видов налоговых правонарушений, являются: общественная опасность (или вред) деяния (выражается в нарушении субъективных прав и юридических обязанностей или препятствовании их выполнении); противоправность действий (бездействия); виновность; наказуемость (налоговое правонарушение является главным основанием финансово-правовой ответственности за нарушение налогового законодательства). Установлено, что признаками налоговой ответственности являются: совершение деяния, содержащего все признаки состава налогового правонарушения; наступление ответственности урегулировано нормами налогового права; применение к правонарушителю налоговых санкций финансового характера (штрафов); особый порядок привлечения к ответственности; субъектами ответственности являются налогоплательщики и другие фискально обязанные лица. Обобщены научные подходы к определению классификационных признаков налоговых правонарушений и их видов.

**Ключевые слова:** налоги, налогоплательщики, налоговые правонарушения, ответственность, противоправность, действие, бездействие.

УДК 347.73

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-30>**Сіренко О.В.**

к.е.н., доцент кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю  
Полтавська державна аграрна академія

**Sirenko Olena**

Poltava State Agrarian Academy

В статье обобщены научные подходы к определению сущности понятия «нало-

*An analysis of the operational situation in the field of paying taxes and carrying out entrepreneurial activity indicates that tax crime reaches a qualitatively new level, turning into one of the main threats to the state economic security, since it is the economic basis for the existence of organized criminal groups. Such offenses are massive and organized. Any activity of business entities is related to the payment of taxes. The duty of subjects, as taxpayers, is to calculate, declare and pay the amount of tax and due within the established time frame. The article summarizes the main elements of tax debt: tax accounting and payment of taxes and fees. The article summarizes scientific approaches to defining the essence of the concept of "tax offenses". It has been established that the following signs are inherent in the tax offenses: the presence of financial and legal responsibility for violation of tax legislation; social harm, which is expressed in the violation of subjective rights and legal obligations or obstruction of their implementation. The essence of the concept of "social harm" also consists in the ability to threaten with causing socially harmful consequences or their assignment to objects of financial and legal or tax and legal protection. Not every act can be recognized as a tax offense, entailing socially harmful consequences in the field of tax discipline protection, but only an act that violates the norms of tax legislation that establish tax obligations and prohibitions. Only acts that entail the occurrence of guilt should be recognized as a tax offense. This issue requires detailed scientific research in order to formulate a "model of guilt" that will be suitable for further consolidation in tax legislation. Punishments are applied to acts that are characterized by all the signs of a tax offense. Measures of financial and legal responsibility are provided for these actions in tax legislation. The article summarizes scientific approaches to the definition of the classification signs of tax offenses and their types. The types of liability (administrative and financial) have been systematized according to the main types of tax offenses.*

**Key words:** taxes, taxpayers, tax offenses, responsibility, wrongfulness, action, inaction.

**Постановка проблеми.** Підприємництво – це діяльність, яка веде на свій ризик. У системному бізнесі менеджмент прагне керувати всіма процесами на підприємстві. Управлінці, які націлені на ефективне прийняття бізнес-рішень, не ігнорують ризики і не уникають їх, а прогнозують їх і знижують до мінімального рівня [1]. Левову частку ризиків у підприємницькій діяльності становлять податкові.

Будь-яка підприємницька діяльність пов'язана з нарахуванням та сплатою податків та зборів, а діяльність податкових органів – зі збиранням, пошуком, перевіркою інформації, передаванням її третім особам, захистом та охороною

персональних даних платників податків чи інших відомостей конфіденційного характеру тощо [2].

Суб'єкти господарювання нерідко застосовують як нелегальні, так і законні шляхи скорочення податкових платежів. Ухилення від сплати податків (tax evasion) є нелегальним шляхом зменшення податкових зобов'язань за податковими платежами, засноване на свідомій, кримінально карній дії згідно з Кримінальним кодексом України. В основі ухилення від сплати податків лежить приховування доходів і майна від податкових органів, створення фіктивних витрат, фіктивного підприємства, відображення нереальних, безтоварних господарських операцій, навмисного (умисного)

спотворення бухгалтерської та податкової звітності. Такі дії суб'єктів підприємницької діяльності порушують законодавство, держава не отримує (недоотримує) належні їй суми податків та зборів. А отже, факт невиконання податкового обов'язку стає ознакою податкового правопорушення. Невивченість суті категорії «податкове правопорушення», класифікації та його ознак зумовлює актуальність дослідження.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідження теоретичних і практичних питань у частині податкових правопорушень висвітлено у працях таких науковців, як Т.В. Архипенко, З.М. Будько, Д.Г. Вігдорчик, Д.В. Вінницький, Д.О. Гетманцев, О.В. Демін, В.В. Іщенко, М.П. Кучерявенко, А.С. Літвінцева, Р.В. Макарчук, М.І. Трипольська та ін. Незважаючи на значні здобутки у дослідженні вказаних проблем, низка питань потребує уточнення. Проблема пошуку раціональних співвідношень наукової та професійної термінології в частині правопорушень, володіння словником професійного мовлення, допустимості чи неприпустимості професійних жаргонізмів у сфері обліку та оподаткування залишаються предметом широких відкритих наукових дискусій, а її вирішення орієнтоване на мінімізацію хибних наукових шляхів та усвідомлення реальної сутності категорії «податкові правопорушення» [3].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення категорії «податкове правопорушення» та розкриття його змісту, класифікаційних ознак та видів шляхом аналізу чинного законодавства та наявних наукових підходів.

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

Будь-яка діяльність суб'єктів господарювання пов'язана зі сплатою податків. Обов'язком суб'єктів як платників податків є обчислення, декларування та/або сплата суми податку та збору в порядку і строки, визначені ПКУ. Ст. 16.1. ПКУ визначає обов'язки платників податків. Узагальнимо їх так:

– обов'язок із ведення податкового обліку (16.1.1. – стати на облік у контролюючих органах; 16.1.2. – вести в установленому порядку облік доходів і витрат; 16.1.12. – забезпечувати збереження документів, пов'язаних із виконанням податкового обов'язку, протягом строків, установлених ПКУ);

– обов'язок зі сплати податків і зборів (16.1.4. – сплачувати податки та збори в строки та у розмірах, установлених ПКУ);

– обов'язок з податкової звітності (16.1.2. – скласти звітність, що стосується обчислення і сплати податків та зборів; 16.1.3. – подавати до контролюючих органів декларації, звітність та інші документи, пов'язані з обчисленням і сплатою податків та зборів);

– обов'язок до взаємодії з контролюючими органами (16.1.5. – подавати на письмову вимогу

контролюючих органів документи з обліку доходів, витрат та інших показників, первинні документи, реєстри бухобліку, фінансову звітність, інші документи, пов'язані з обчисленням та сплатою податків та зборів; 16.1.6. – інформацію, відомості про суми коштів, не сплачених до бюджету у зв'язку з отриманням податкових пільг (суми отриманих пільг) та напрями їх використання; 16.1.8. – виконувати законні вимоги контролюючих органів щодо усунення виявлених порушень законів із питань оподаткування та митної справи і підписувати акти (довідки) про проведення перевірки; 16.1.9. – не перешкоджати законній діяльності посадової особи контролюючого органу під час виконання нею службових обов'язків, виконувати законні вимоги посадової особи тощо) [4].

Для платників податків податковими правопорушеннями є протиправні діяння (дія чи бездіяльність) платників податків, податкових агентів, та/або їх посадових осіб, а також посадових осіб контролюючих органів, що призвели до невиконання або неналежного виконання вимог, установлених ПКУ та іншим законодавством, контроль над дотриманням якого покладено на контролюючі органи [4].

Аналіз праць науковців дав змогу узагальнити визначення терміна «податкове правопорушення» (табл. 1).

Отже, загальними ознаками, притаманними для всіх видів податкових правопорушень, є такі:

1) суспільна небезпека (або шкідливість) діяння, посягання на публічно-правовий обов'язок. Суспільна шкідливість виражається у порушенні суб'єктивних прав та юридичних обов'язків або перешкоджанні їх виконання, а також полягає у здатності загрожувати спричиненням суспільно шкідливих наслідків або завданні цих суспільно шкідливих наслідків об'єктам фінансово-правової (податково-правової) охорони [11];

2) винне діяння: дія або бездіяльність які загрожують настанню або спричиняють суспільно шкідливі наслідки у сфері охорони податкової дисципліни;

3) протиправні наслідки такого діяння;

4) невиконання чи неналежне виконання податкового обов'язку;

5) наявність відповідальності. Діяння, які підпадають під усі ознаки складу податкового правопорушення, є караними, а отже, за їх учинення в податковому законодавстві передбачено заходи фінансово-правової відповідальності [11].

У доктрині податкового права існують різні підходи до класифікації складів правопорушень (табл. 2).

На нашу думку, найбільш уразливими для підприємств є податкові правопорушення, пов'язані з невиконанням податного обов'язку, а саме з веденням податкового обліку, правильністю розрахунків

Визначення терміна «податкове правопорушення»

Джерело/Автор	Визначення	Сутність
Т.В. Архипенко [5]	Проявляється у посяганні на публічно-правовий обов'язок усіх громадян сплачувати законно встановлені податки та збори	посягання на публічно-правовий обов'язок
О.М. Бандурка, В.Д. Понікарпов, С.М. Попова [6]	Протиправне (передбачене податковим кодексом України), винне діяння (дія чи бездіяльність) деліктоздатної особи, пов'язане з невиконанням податкового законодавства або неналежним виконанням податкових зобов'язань, за яких чинним законодавством встановлена юридична відповідальність	винне діяння, пов'язане з невиконанням податкового законодавства або неналежним виконанням податкових зобов'язань
П.М. Годме [7]	Є прямим навмисним або ненавмисним порушенням податкового закону, що розкриває сутність поняття через категорію «вина»	порушення податкового закону
М.П. Кучерявенко [8]	Протиправне (передбачене податковим законодавством), винне діяння (дія чи бездіяльність) особи, пов'язане з невиконанням чи неналежним виконанням податкового обов'язку, за яке передбачена юридична відповідальність	винне діяння (дія чи бездіяльність) особи, пов'язане з невиконанням чи неналежним виконанням податкового обов'язку
С.Г. Пепеляєв [9]	Протиправне винне діяння, яким не виконуються або неналежним чином виконуються обов'язки, порушуються права та законні інтереси учасників податкових правовідносин і за яке встановлено юридичну відповідальність	винне діяння
О. Степанюк [10]	Протиправне (вчинене з порушенням податкового законодавства), винне діяння (дія або бездіяльність) особи, пов'язане з невиконанням або неналежним виконанням податкового обов'язку, за який встановлена юридична відповідальність	винне діяння, пов'язане з невиконанням або неналежним виконанням податкового обов'язку
М.І. Трипольська	Суспільно шкідливе, протиправне (дія або бездіяльність) платників податків, податкових агентів та інших осіб, за вчинення якого податковим законодавством передбачено застосування заходів фінансово-правової відповідальності	винне діяння
П.В. Цимбал [12]	Протиправні, винні навмисні дії або бездіяльність суб'єктів оподаткування, за які передбачена юридична відповідальність	винні навмисні дії або бездіяльність

Джерело: узагальнено на підставі [5–12]

Таблиця 2

Класифікація податкових правопорушень

Джерело	Ознака	Види
1	2	3
О.М. Бандурка, В.Д. Понікарпов, С.М. Попова [6]	від об'єкта оподаткування	відсутність бухгалтерського та податкового обліку об'єктів оподаткування або ведення обліку з порушенням вставленого порядку
		неподання або несвоєчасне подання податкових декларацій, фінансової звітності та іншої інформації податковим органам, несплата або несвоєчасна сплата вставлених податків і зборів
		приховування об'єктів та заниження бази оподаткування
	від спрямованості дій	правопорушення проти системи оподаткування
		правопорушення проти прав і законних інтересів платників податків
		правопорушення проти прав контролюючих функції контролюючих органів
від ступеня суспільної безпеки	порушення порядку ведення податкового та бухгалтерського обліку	
	податкові правопорушення (проступки)	
Г.В. Бех, О.О. Дмитрик, Д.А. Кобильнік [13]	залежно від особливостей об'єкта	податкові злочини
		правопорушення, що посягають на податкові відносини, пов'язані з безпосереднім здійсненням податкових стягнень і безпосередньо спричиняють фінансові втрати держави
		правопорушення, що посягають на відносини, які забезпечують додержання встановленого порядку управління у сфері оподаткування
З.М. Будько [14]	за критерієм видового об'єкта	порушення, пов'язані з порядком обліку платників податків та поданням податкової звітності
		порушення, пов'язані з обчисленням, сплатою, утриманням та перерахуванням податків та зборів
		порушення, пов'язані з невиконанням рішень податкових органів
		порушення прав і законних інтересів платників податків

1	2	3
М.П. Кучерявенко [8]	від об'єкта	приховування доходу
		заниження доходу
		відсутність обліку об'єкта оподаткування чи ведення його з порушенням установленого порядку
		несвоєчасна сплата податку
		неподання документів та іншої інформації тощо
	від спрямованості діянь	правопорушення проти прав і свобод платників податків
		правопорушення проти порядку ведення бухгалтерського обліку і звітності; правопорушення проти реалізації контролюючими органами функцій податкового контролю тощо
	від характеру санкцій і галузей, що їх закріплюють	кримінальна
		адміністративна
фінансова		
О.В. Лега, Л.В. Яловега, Т.Б. Прийдак [15]	за обов'язком платника податків	з ведення податкового обліку: встановленого порядку взяття на облік (реєстрації) у контролюючих органах, строків реєстрації податкової накладної та/або розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних та допущення помилок за зазначення обов'язкових реквізитів податкової накладної; порядку реєстрації акцизних накладних та розрахунків коригування до таких акцизних накладних в Єдиному реєстрі акцизних накладних; установлених строків зберігання документів із питань обчислення і сплати податків і зборів; правил обліку, виробництва та обігу пального на акцизних складах
		зі сплати податків і зборів: правил сплати (перерахування) податків; правил нарахування, утримання та сплати (перерахування) податків у джерела виплати
		з податкової звітності: неподання або несвоєчасне подання податкової звітності; невиконання вимог щодо внесення змін до податкової звітності
		до взаємодії з контролюючими органами: порушення платником податків порядку подання інформації про фізичних осіб – платників податків; порушення строку та порядку подання інформації про відкриття або закриття банківських рахунків
С.Г. Пепеляєв [9]	проти системи податків	незаконне встановлення або введення податків; незаконне стягнення податків, тобто пряме чи непряме примушування до сплати податків (або стягнення податків), не встановлених або не введених відповідно до законодавства; незаконне звільнення від сплати податків
	проти прав і свобод платників податків	незаконне перешкоджання господарській діяльності платнику податку, тобто незаконна відмова посадовою особою податкового органу в постановці на податковий облік; відмова у видачі дозволу або іншого документа, необхідного для відкриття рахунків у банку або в іншому кредитному закладі, незаконне призупинення операцій платника податку по рахунках у банку чи інших кредитних закладах; відмова в консультації, або ненадання консультацій, тобто відмова посадової особи податкового органу надати платнику податку або іншому учаснику податкових відносин безплатну письмову інформацію про податок і умови оподаткування, про його права і обов'язки або ненадання такої інформації в установлений термін; розголошення податкової таємниці
	проти виконання дохідної частини бюджетів	незаконне використання рахунку платником податку; незаконне відкриття рахунку платнику податку; незаконні розрахунки, тобто здійснення розрахунків готівкою з порушенням установлених законом обмежень; порушення касової дисципліни, тобто порушення встановленого законом порядку оприбуткування, зберігання і використання грошових коштів; несвоєчасне надання інформації про платника податку; ухилення від надання інформації про платника податку; несвоєчасне надання інформації, необхідної для нарахування податковим органом податку; ухилення від надання інформації, необхідної для нарахування податковим органом податку
	проти системи гарантій виконання обов'язків платника податку	незаконне використання рахунку платником податку; незаконне відкриття рахунку платнику податку; незаконні розрахунки, тобто здійснення розрахунків готівкою з порушенням встановлених законом обмежень; порушення касової дисципліни, тобто порушення встановленого законом порядку оприбуткування, зберігання і використання грошових коштів; несвоєчасне надання інформації про платника податку; ухилення від надання інформації про платника податку; несвоєчасне надання інформації, необхідної для нарахування податковим органом податку; ухилення від надання інформації, необхідної для нарахування податковим органом податку

1	2	3
	проти контрольних функцій податкових органів	несвоєчасна реєстрація в податковому органі; ухилення від реєстрації в податковому органі; перешкодження здійсненню контрольних дій; непокоря законній вимозі або розпорядженню посадової особи податкового органу; образа посадової особи податкового органу; насилля чи загроза застосування насилля або пошкодження майна посадової особи податкового органу; незаконний вплив або втручання, тобто неправомірний вплив у будь-якій формі на посадову особу податкового органу з метою перешкодження виконання нею контрольних дій або впливу на рішення, що нею приймається
	проти порядку ведення бухгалтерського обліку, складання і подання бухгалтерської і податкової звітності	порушення порядку організації бухгалтерського обліку; порушення порядку ведення бухгалтерського обліку; незабезпечення достовірних даних бухгалтерського обліку; порушення порядку складання бухгалтерської і податкової звітності; порушення порядку надання бухгалтерської і податкової звітності; ухилення від надання бухгалтерської і податкової звітності
	проти обов'язків зі сплати податків	незаконне використання пільг із податку; несплата або несвоєчасна сплата податку
О. Степанюк [10]	залежно від об'єкта	приховування прибутку
		заниження прибутку
		відсутність обліку об'єкта оподаткування або ведення його обліку з порушенням встановленого порядку
		невчасна сплата податку
	залежно від спрямованості діянь	непредставлення документів й іншої інформації і т. д.
		правопорушення проти системи податків
		правопорушення проти прав і свобод платників податків
		правопорушення проти порядку ведення бухгалтерського обліку і звітності
	залежно від характеру санкцій і галузей права, що їх регулюють	правопорушення проти контрольних функцій податкових органів і т. д.
		фінансова
		адміністративна
	залежно від ступеня суспільної небезпеки	кримінальна
		податкові злочини
залежно від наслідків правопорушення	податкові проступки	
	залежно від наслідків правопорушення	
		формальні (склади, що виявляються в неподанні або невчасному поданні в податковий орган необхідних документів)

Джерело: узагальнено на підставі [6; 8–10; 13–15]

податків та зборів, формуванням фінансової звітності. Ризики, які виникають при цьому, характеризують як фінансову діяльність, так і репутацію підприємств.

З одного боку, підприємство може зазнати фінансових утрат у вигляді донарахування йому податків і зборів, пені, штрафів за результатами податкової перевірки. Зокрема, відповідальність платників податків у частині невиконання податкового обов'язку представлено у табл. 3.

З іншого боку, у деяких особливо серйозних випадках неправильна податкова політика підприємств може стати причиною притягнення до кримінальної відповідальності посадових осіб. У разі податкових спорів із контролюючими органами щодо донарахування податків, відкриття

кримінальних проваджень проти посадових осіб підприємств у частині ухилення від сплати податків підприємство несе репутаційні ризики. [1].

**Висновки з проведеного дослідження.** Загальними ознаками, притаманними всім видам податкових правопорушень, є такі: 1) суспільна небезпека (або шкідливість) діяння, посягання на публічно-правовий обов'язок; 2) винне діяння: дія або бездіяльність; 3) протиправні наслідки такого діяння; 4) невиконання чи неналежне виконання податкового обов'язку; 5) наявність відповідальності.

Усі елементи й ознаки складу податкового правопорушення розкривають, доповнюють і характеризують суспільну небезпеку, протиправність і винність діяння.

Таблиця 3

**Класифікація податкових правопорушень за обов'язками платників податків**

Порушення	Відповідальність
Обов'язок платника податків із ведення податкового обліку встановленого порядку взяття на облік (реєстрації) у контролюючих органах	на самозайнятих осіб – 170 грн, на юросіб – 510 грн
строків реєстрації податкової накладної та/або розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних та допущення помилок під час зазначення обов'язкових реквізитів податкової накладної	10% суми ПДВ, зазначеної в податкових накладних – у разі порушення строку реєстрації до 15 к.д.; 20% – від 16 до 30 к.д.; 30% – від 31 до 60 к.д.; 40% – від 61 до 365 к.д.; 50% – на 366 і більше к.д.
порядку реєстрації акцизних накладних та розрахунків коригування до таких акцизних накладних в Єдиному реєстрі акцизних накладних	2% від суми АП із відповідних обсягів пального, зазначених у таких акцизних накладних/розрахунках коригування, – у разі порушення терміну реєстрації до 15 к.д.; 10% – від 16 до 30 к.д.; 20% – від 31 до 60 к.д.; 30% – від 61 до 90 к.д.; 40% – на 91 і більше к.д.
установлених строків зберігання документів із питань обчислення і сплати податків і зборів	штраф – 510 грн
правил обліку, виробництва та обігу пального на акцизних складах	у розмірі 1 розміру п.м.п.о. на 01.01 податкового (звітного) року, за кожний кубічний метр об'єму резервуарів, на яких не встановлено витратомірів-лічильників та/або рівномірів-лічильників, але не менше 15 000 грн
<i>Обов'язок платника податків зі сплати податків і зборів</i>	
правил сплати (перерахування) податків	за затримки до 30 к.д. включно, наступних за останнім днем строку сплати суми грошового зобов'язання, – у розмірі 10% погашеної суми податкового боргу; більше 30 к.д. – у розмірі 20%
правил нарахування, утримання та сплати (перерахування) податків у джерела виплати	25% суми податку, що підлягає нарахуванню та/або сплаті до бюджету
<i>Обов'язок платника податків із податкової звітності</i>	
неподання або несвоєчасне подання податкової звітності	170 грн, за кожне таке неподання або несвоєчасне подання
невиконання вимог щодо внесення змін до податкової звітності	5% від суми самостійно нарахованого заниження податкового зобов'язання. За самостійного донарахування штрафи не застосовуються
<i>Обов'язок платника податків зі взаємодії з контролюючими органами</i>	
порушення платником податків порядку подання інформації про фізичних осіб – платників податків	85 грн
порушення строку та порядку подання інформації про відкриття або закриття банківських рахунків	340 грн за кожний випадок неподання або затримки

Джерело: узагальнено на підставі [4]

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Соловійова Т. Як бізнесу ефективно управляти податковими ризиками. URL: <https://juscutum.com/ru-tatyana-soloveva-kak-biznesu-yeffek> (дата звернення: 11.03.2021).
2. Лега О. Використання податкової інформації у розрахунках з бюджетом. *Agricultural and Resource Economics*. 2017. Vol. 2. № 3. Р. 63–74. URL: [http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/318/1/120-279-1-SM\\_Стаття.pdf](http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/318/1/120-279-1-SM_Стаття.pdf) (дата звернення: 11.03.2021).
3. Канцедал Н.А. Бухгалтерський облік цифрової епохи: розширення термінологічних кордонів. *Облік і фінанси*. 2019. № 1(83). С. 28–34. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1\(83\)-28-34](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1(83)-28-34) (дата звернення: 11.03.2021).
4. Податковий Кодекс України № 2755-VI від 02 груд. 2010 р. *Верховна Рада України*. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 11.03.2021).
5. Архипенко Т.В. Понятие и сущность ответственности за нарушения законодательства о налогах и сборах. *Финансовое право*. 2004. № 5. С. 14–19.
6. Бандурка О.М., Понікарпов В.Д., Попова С.М. Податкове право : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 312 с. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Bandurka\\_Oleksandr/Podatkove\\_pravo.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Bandurka_Oleksandr/Podatkove_pravo.pdf) (дата звернення: 11.03.2021).
7. Годме П.М. Финансовое право. Москва, 1978. 428 с.
8. Податкове право України : навчальний посібник / за ред. М.П. Кучерявенка. Харків : Право, 2010. 256 с.
9. Основы налогового права / под ред. С.Г. Пепелева. Москва : Инвест-фонд, 1995. С. 173.
10. Степанюк О.І. Податкове право : навчальний посібник. Тернопіль, 2003. URL: <http://oslawoffice.com.ua/wp-content/uploads/2016/07/податкове-право.-навч.посібник.pdf> (дата звернення: 11.03.2021).
11. Цимбал П.В. Визначення поняття податкових правопорушень і податкових злочинів. *Науковий вісник Національної академії державної податкової служби України (економіка, право)*. 2007. № 2(37). С. 138–145. URL: [http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/doc/3077/1/3300\\_IR.pdf](http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/doc/3077/1/3300_IR.pdf) (дата звернення: 11.03.2021).

12. Трипольська М.І. Поняття та ознаки податкового правопорушення. *Держава та регіони. Серія «Право»*. 2015. № 1(47). С. 41–45.

13. Податкове право : навчальний посібник / Г.В. Бех та ін. ; за ред. проф. М.П. Кучерявенка. Київ : Юрінком Інтер, 2003. 400 с. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/KNIGI/Podat-Pravo.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/Podat-Pravo.pdf) (дата звернення: 11.03.2021).

14. Будько З.М. Фінансово-правова відповідальність за вчинення податкових правопорушень : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 ; Національна академія державної податкової служби України. Ірпінь, 2005. 18 с.

15. Лега О.В., Яловега Л.В., Прийдак Т.Б. Класифікація податкових правопорушень. *Розвиток бухгалтерського обліку, оподаткування і контролю в умовах інтеграційних процесів* : Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, 22–23 жовтня 2020 р. Херсон : ХДАУ, 2020. С. 146–149. URL: [http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9615/Клас\\_под\\_прав.pdf](http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9615/Клас_под_прав.pdf) (дата звернення: 11.03.2021).

16. Літвінцева А.С. Поняття та склад податкового правопорушення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2015. Вип. 35(1.2). С. 123–126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr\\_2015\\_35%281.2%29\\_\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2015_35%281.2%29__32) (дата звернення: 11.03.2021).

#### REFERENCES:

1. Soloviova T. Yak biznesu efektyvno upravlyati podatkovymu ryzykamy [How to manage by tax risks effectively] Available at: <https://juscutum.com/ru-tatyana-soloveva-kak-biznesu-yeffek/> (accessed 11 March 2021).

2. Leha O. (2017) Vykorystannia podatkovoi informatsii u rozrakhunkakh z biudzhetom [The use of tax information in accounts with a budget]. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. Vol. 2, no. 3, pp. 63–74. Available at: [http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/318/1/120-279-1-SM\\_Article.pdf](http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/318/1/120-279-1-SM_Article.pdf) (accessed 11 March 2021).

3. Kantsedal N. A. (2019) Bukhhalterskyi oblik tsyfrovoyi epokhy: rozshyrennia terminolohichnykh kordoniv [Accounting of the digital age: the expansion of the terminological boundaries]. *Oblik i finansy* [Accounting and finance], no 1 (83), pp. 28–34. Available at: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1\(83\)-28-34](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1(83)-28-34) (accessed 11 March 2021).

4. Verkhovna Rada Ukrainy (2010) *Podatkoviy kodeks Ukrainy* [Tax Code of Ukraine] Available at: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/site2/p\\_bills\\_stand\\_laws](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/site2/p_bills_stand_laws) (accessed 11 March 2021).

5. Arhypenko T.V. (2004) Poniatye y sushchnost otvetstvennosti za narusheniya zakonodatelstva o nalohakh y sborakh [The concept and essence of liability for violations of the taxes and fees legislation]. *Fynansovoe pravo* [Financial law], no. 5, pp. 14–19.

6. Bandurka O.M., Ponikarpov V.D., Popova S.M. (2012) *Podatkove pravo* [Tax law]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. Available at: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Bandurka\\_Oleksandr/Podatkovoe\\_pravo.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Bandurka_Oleksandr/Podatkovoe_pravo.pdf) (accessed 11 March 2021).

7. Hodme P.M. (1978) *Fynansovoe pravo* [Financial law]. Moscow (in Russian).

8. Kucheryavenko M.P. (2010) *Podatkove pravo Ukrainy* [Tax law of Ukraine]. Harkiv.: Pravo (in Ukrainian).

9. Pepeliaev S.H. (1995) *Osnovy nalohovoho prava* [The fundamentals of tax law] Moskva: Invest fond (in Russian).

10. Stepaniuk O.I. (2003) *Podatkove pravo* [Tax law]. Ternopil. Available at: <http://oslawoffice.com.ua/wp-content/uploads/2016/07/podatkovoe-pravo.-navch.-posibnik.pdf> (accessed 11 March 2021).

11. Tsymbal P.V. (2007) Vyznachennia poniattia podatkovykh pravoporushen i podatkovykh zlochyniv [Definition of the concept of tax offenses and tax crimes]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy (ekonomika, pravo)*, no. 2 (37), pp. 138–145. Available at: [http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/doc/3077/1/3300\\_IR.pdf](http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/doc/3077/1/3300_IR.pdf) (accessed 11 March 2021).

12. Trypolska M.I. (2015) Poniattia ta oznaky podatkovoho pravoporushennia [The concept and signs of a tax offense]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Pravo*, no. 1(47), pp. 41–45.

13. Kucheriavenko M.P. (ed.) (2003) *Podatkove pravo* [Tax law]. Kyiv: Yurinkom Inter. Available at: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/KNIGI/Podat-Pravo.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/Podat-Pravo.pdf) (accessed 11 March 2021).

14. Budko Z.M. (2005) *Finansovo-pravova vidpovidalnist za vchynennia podatkovykh pravoporushen* [Financial and legal liability for tax offenses] (PhD Thesis), Irpin: Natsionalna akademiia derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy.

15. Leha O.V., Yaloveha L.V., Pryidak T.B. (2020) *Klasyfikatsiia podatkovykh pravoporushen* [Classification of tax offenses]. *Rozvytok bukhhalterskoho obliku, opodatkuvannia i kontroliu v umovakh intehratsiinykh protsesiv*. Vseukrainska nauково-praktychna internet-konferentsiia. Kherson: DVNZ «KhDAU», pp. 146–149. Available at: [http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/Клас\\_под\\_прав.pdf](http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/Клас_под_прав.pdf) (accessed 11 March 2021).

16. Litvintseva A.S. (2015) Poniattia ta sklad podatkovoho pravoporushennia [The concept and composition of the tax offense]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya : Pravo*, vol. 35 (1.2), pp. 123–126. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr\\_2015\\_35%281.2%232](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2015_35%281.2%232) (accessed 11 March 2021).

## РОЗДІЛ 8. СТАТИСТИКА

## ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ

## ECONOMIC AND STATISTICAL ANALYSIS OF UNEMPLOYMENT IN UKRAINE

УДК 331.56

DOI: <https://doi.org/10.32843/infracruct53-31>**Бабаєв В.Ю.**к.н. держ. упр., доцент,  
доцент кафедри економіки і права  
Харківський гуманітарний університет  
«Народна українська академія»**Тюріна Д.М.**к.пед.н., доцент,  
доцент кафедри економіки і права  
Харківський гуманітарний університет  
«Народна українська академія»**Babaiev Valerii**Kharkiv University of Humanities  
«People's Ukrainian Academy»**Turina Dina**Kharkiv University of Humanities  
«People's Ukrainian Academy»

У статті розглядається актуальна проблема безробіття, що є важливою для всього суспільства. Розглянуто наслідки безробіття. Виділено важливу класифікацію соціальних та економічних наслідків безробіття, що розглядається з погляду негативного і позитивного впливу на систему. Слід зауважити, що є негативні результати: посилення соціальної напруженості, зниження трудової активності, втрата кваліфікації. Виділено позитивні результати: підвищення соціальної цінності робочого місця, конкуренція між працівниками як стимул до розвитку здібностей до праці. Проблема з безробіттям в Україні посилюється. За офіційними даними, щодня на облік в Державній службі зайнятості стають близько 3 тис українців, які втратили роботу. При цьому Україна не вживає жодних заходів для підтримки роботодавців. Більше того, у низці галузей економіки труднощі для збереження трудових колективів підприємств держава створювала ще до початку коронавірусної кризи. Для будь-якої держави вигідно підтримувати роботодавців, щоб утримати економіку від падіння.

**Ключові слова:** безробіття, проблеми безробіття, шляхи вирішення безробіття, статистичний аналіз, рівень безробіття, ринок праці.

В статье рассматривается актуальная проблема безработицы, которая является важной для всего общества. Рассмотрены последствия безработицы. Выделена важная классификация социальных и экономических последствий безработицы, рассматриваемая с точки зрения отрицательного и положительного влияния на систему. Выделены негативные результаты: усиление социальной напряженности и снижение трудовой активности, а также положительный результат: повышение социальной ценности рабочего места, конкуренция между работниками как стимул к развитию способностей к труду. Проблема с безработицей в Украине усиливается. По официальным данным, ежедневно на учет в службе занятости становятся около 3 тыс. украинцев, потерявших работу. При этом Украина не принимает никаких мер для поддержки работодателей. В ряде отраслей экономики трудности для сохранения коллективов предприятий государство создавало еще до начала коронавирусной кризиса. Для любого государства выгодно поддерживать работодателей, чтобы удержать экономику от падения.

**Ключевые слова:** безработица, проблемы безработицы, пути решения безработицы, статистический анализ, уровень безработицы, рынок труда.

*The article deals with the actual problem of unemployment, which is important for the whole society. The consequences of unemployment are considered. The highlighted important classification of the social and economic consequences of unemployment is considered from the point of view of the negative and positive impact on the system. It should be noted that there are negative results: a decrease in labor activity, expenses for unemployment benefits, a decrease in living standards, and a loss of qualifications. Positive results: an increase in the social value of the workplace, competition between workers as an incentive to develop the ability to work. As practice shows, the level and dynamics of unemployment the population of the country is influenced by numerous factors and conditions: the state and pace economic development; the level and directions of scientific and technological progress; state policy in the field of education, industry, demographic and migration processes; measures (programs) carried out by the authorities to support the employment of the population and the development of small and medium-sized businesses; socio-cultural aspects and natural and climatic conditions, etc. Today unemployment is viewed from an economic and social standpoint. Unemployment refers to complex phenomena and is characterized by the presence a large number of species (for example, seasonal and cyclical unemployment). Should also indicate to the fact that each category of people (in the first queue depending on gender, age and social belonging) faces additional difficulties (along with general) on ways of transition from the status of «unemployed» to the status «busy». The problem with unemployment in Ukraine is growing. According to official data, about 3 thousand Ukrainians who have lost their jobs are registered with the State Employment Service every day. At the same time, Ukraine does not take any measures to support employers. Moreover, in a number of sectors of the economy, the state created difficulties in preserving the labor collectives of enterprises even before the onset of the coronavirus crisis. It is beneficial for any state to support employers in order to keep the economy from falling.*

**Key words:** unemployment, unemployment problems, ways of solving unemployment, statistical analysis, unemployment rate, labor market.

**Постановка проблеми.** Під дією стрімких процесів глобалізації світового суспільства змінюється конфігурація глобальних економічних систем. Традиційні ринки втрачають свою актуальність і все більшої значимості набувають ті сектори економіки, що генерують нові потреби. В умовах сьогодення питання безробіття набувають особливої актуальності.

Рівень і динаміка безробіття населення в Україні є предметом пильної уваги як органів державної влади, так і громадськості у цілому. Ці показники є

одними з індикаторів аналізу соціально-економічного розвитку держави і оцінки проведеної урядом країни політики у сфері національного ринку праці та суміжних йому областях економіки і соціальної сфери.

Слід відзначити той факт, що, як показує практика, на рівень і динаміку безробіття населення країни впливають численні чинники й умови: стан і темпи розвитку економіки; рівень і напрями науково-технічного прогресу; державна політика у сфері освіти, промисловості, демографічних

і міграційних процесів; розвиток програм підтримки зайнятості населення та розвитку малого і середнього підприємництва; соціально-культурні аспекти і природно-кліматичні умови тощо.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема безробіття широко розглядається в численних працях вітчизняних та іноземних науковців, зокрема: Б. Бреева, О. Богуцького, І. Бондар, Д. Богині, І. Заславського, В. Прокопова, В. Онікієнка, Л. Костіна, Г. Купалової, Л. Лебедевої.

Значний внесок у вивчення проблем безробіття та зайнятості був зроблений такими видатними працівниками науки, як С. Іванов, Г. Кондратьєв, Т. Черниш, П. Нікіфоров, А. Вольська, О. Піжук, Н. Тілікіна, В. Ярошенко, Т. Панюк та ін. У зв'язку з великою значимістю цього питання воно продовжує активно розглядатися та вивчатися науковцями, тим паче в умовах сьогодення.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розгляд проблеми безробіття, економіко-статистичний аналіз безробіття в Україні та розроблення шляхів зниження рівня безробіття.

#### Виклад основного матеріалу дослідження.

Економіко-статистичний аналіз безробіття – це розроблення методики, що заснована на широкому застосуванні традиційних статистичних і математико-статистичних методів із метою контролю адекватного відображення рівня безробіття. Завданнями статистичного аналізу є: визначення й оцінка специфіки та особливостей досліджуваних явищ і процесів, вивчення їх структури, взаємозв'язків і закономірностей розвитку.

Для початку виділимо негативні результати від впливу безробіття: посилення соціальної напруженості, зниження трудової активності, зростання кількості фізичних і душевних захворювань, скорочення виробництва, витрати на допомогу безробітним, зниження життєвого рівня, втрата кваліфікації.

Тепер перейдемо до позитивних результатів: підвищення соціальної цінності робочого місця, збільшення особистого вільного часу, зростання свободи вибору місця роботи, конкуренція між працівниками як стимул до розвитку здібностей до праці, перерва в зайнятості для перенавчання і підвищення рівня освіти.

Розглянемо динаміку кількості безробітних та рівень безробіття в Україні за 2017–2020 рр. За

даними табл. 1 можемо спостерігати стійку неоднозначну тенденцію: після 2017 р. рівень безробіття знижувався до 2019 р., а впродовж 2020 р. повільно, але зростав та майже наздогнав позначку кількості безробітних у 2017 р.

Зниження рівня безробіття сприятиме економічному розвитку України. Із метою зниження рівня безробіття населення в Україні повинні більш активно проводитися в рамках політики зайнятості як традиційні заходи (працевлаштування безробітних; надання громадянам державних послуг із профорієнтації; залучення населення до громадських і до тимчасових роботах і таке інше), так і відносно нові заходи на ринку праці (організація стажувань із метою придбання додаткового досвіду роботи безробітними громадянами, а також громадянами, які шукають роботу; випереджаюче професійне навчання і перепідготовка працівників у разі загрози масового звільнення [2]; сприяння самозайнятості та розвитку малого підприємництва; навчання безробітних навичкам активного пошуку роботи, складання резюме, проведення ділової бесіди з роботодавцем і самопрезентації: підвищення у населення мотивації до праці тощо).

У 2020 р. в Україні рівень безробіття серед жінок перевищував цей показник серед чоловіків по всіх вікових категоріях (рис. 1). Найбільша кількість безробітного населення відзначається у віці 40–49 років і становить приблизно 27–29%.

Найбільш вагомими причинами втрати робочих місць серед населення України в 2020 р. були звільнення за власним бажанням та вивільнення з економічних причин, також через неможливість працевлаштування без досвіду роботи після закінчення ВНЗ, технікумів, отримання середньої освіти, обов'язковий призов на строкову військову службу.

Розглянемо також графічно кількість безробітних за місцем проживання (рис. 2). Як видно з рисунку, кількість безробітних із числа міського населення майже вдвічі перевищує кількість безробітних сільського населення.

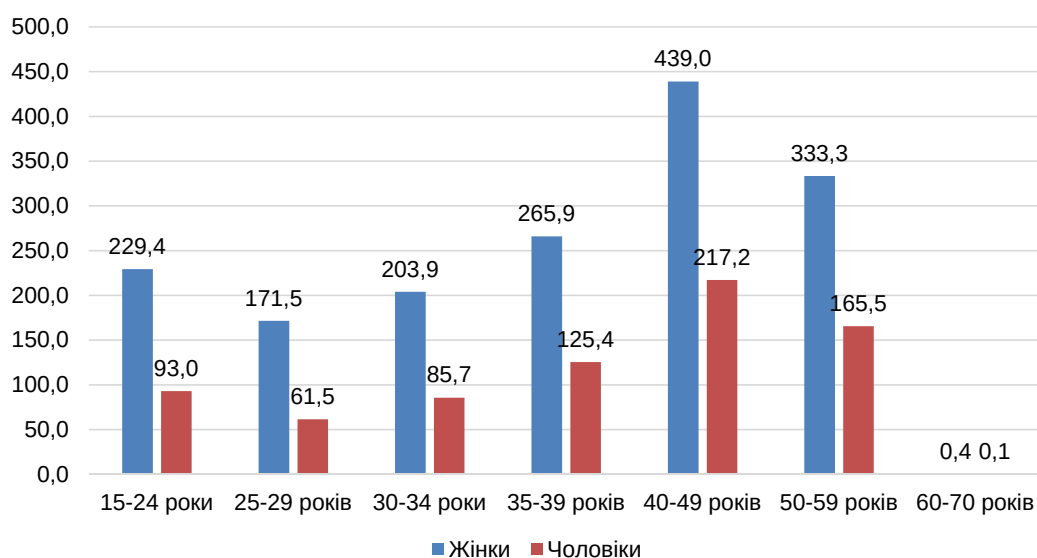
Помітною тенденцією за останній час на ринку праці в Україні є поширення нерегламентованої і прихованої від оподаткування зайнятості. Нерегламентована зайнятість – фактично не контрольоване суспільством виробництво, розподіл, обмін і споживання товарно-матеріальних

Таблиця 1

Динаміка кількості безробітних в Україні [1]

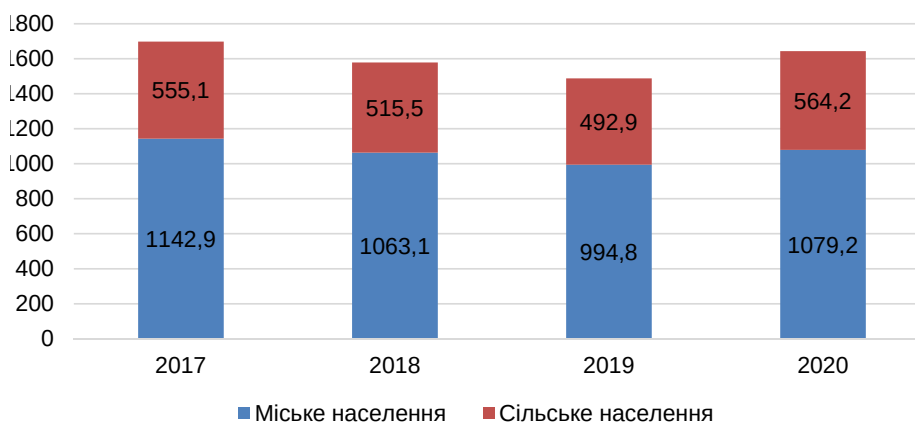
Рік	У віці 15–70 років		Працездатного віку	
	тис осіб	у % до економічно активного населення відповідного віку	тис осіб	у % до економічно активного населення відповідного віку
2017	1698,0	9,5	1697,3	9,9
2018	1578,6	8,8	1577,6	9,1
2019	1487,7	8,2	1486,9	8,6
2020	1643,4	9,3	1643,0	9,7

**Рівень безробіття за віковими групами серед чоловіків та жінок у 2020, тис. осіб**



**Рис. 1. Рівень безробіття за віковими групами чоловіків та жінок, тис осіб [1]**

**Аналіз рівня безробіття в Україні за місцем проживання, тис. осіб**



**Рис. 2. Аналіз рівня безробіття в Україні за місцем проживання [1]**

цінностей та послуг. До неї належать ті види економічної діяльності, з яких держава не отримує податки.

Статевий склад населення, зайнятого нерегламентованою діяльністю, дуже неоднорідний, як і мотивація до неї (рис. 3).

В умовах сьогодення, крім цього, нелегальний експорт капіталу, нелегальні валютні і зовнішньоекономічні операції (контрабанда), фінансове шахрайство, незаконна приватизація державної власності тощо.

Тому рівень безробіття визначити складно.

По-перше, багато чого залежить від самої методики визначення кількості безробітних. Якщо для розрахунку рівня безробіття приймається тільки число офіційно зареєстрованих безробітних, то відбувається заниження рівня безробіття порівняно з фактичним: з одного боку, далеко не всі, хто

не має роботи і хто шукає її, звертаються до відповідних служб, з іншого – сама процедура отримання статусу безробітного не виглядає досить простою, тому навіть не всім, хто звернувся до служби зайнятості, вдається її пройти. Щоб уникнути цього недоліку, у низці країн, наприклад США, кількість безробітних визначають на основі вибірових опитувань населення. Цей спосіб дає можливість отримати більш повну інформацію, хоча і він володіє певними недоліками.

По-друге, проблемою є облік часткового безробіття або часткової зайнятості. Так, в Україні в період економічної кризи, особливо в період карантинних обмежень, проблема зайнятості значно загострилася, оскільки проблема безробіття виявлялося в прихованих формах.

На багатьох підприємствах у зв'язку зі скороченням обсягів виробництва людей офіційно не

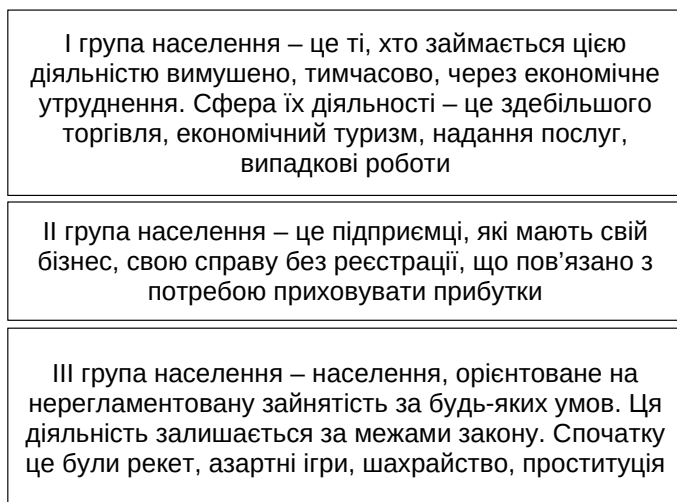


Рис. 3. Групи населення, що займаються нерегламентованою діяльністю [5]

звільняли, але відправляли в неоплачувані довгострокові відпустки, скорочували на кілька днів робочий тиждень, виплачували мінімальну заробітну плату без фактичного надання роботи тощо.

З одного боку, керівники підприємств сподівалися на позитивні зміни в перспективі і намагалися зберегти кваліфіковані кадри. З іншого – у людей, що потрапили в подібні ситуації, кращого вибору здебільшого не було, оскільки економіку вразив загальний спад, і кількість робочих місць скорочується. Тому загальний висновок, до якого доходять економісти в Україні та інших країнах, такий: визначення числа безробітних і рівня безробіття являє собою важливе завдання, оскільки це один із найважливіших макроекономічних показників, але методика, техніка самого обчислення недостатньо досконалі.

Основні причини безробіття:

1. Особисті якості людей: завищені вимоги до пропонованої роботи, дуже часто не підкріплені необхідними знаннями.

2. Недовикористання економічного потенціалу суспільства, коли реальний ВВП істотно менший за потенційний.

3. Зниження рівня життя населення, споживчого попиту, рівня заощаджень.

4. Утрата професійних знань і навичок.

5. Скорочення податкових та пенсійних надходжень.

6. Зростання алкоголізму, наркоманії, самогубств.

7. Збільшення соціальної диференціації.

8. Розбалансованість ринку праці: надлишок молодих фахівців в одних галузях (економіка, юриспруденція тощо) і брак професійних кадрів в інших (машинобудування, сільське господарство, інженери).

9. Відсутність у людей достатнього досвіду, у зв'язку з чим їх в останню чергу приймають на роботу [5].

Оскільки для населення трудова діяльність є джерелом існування, відсутність роботи негативно позначається не лише на конкретній людині, а й на державі у цілому. Не варто забувати, що соціальна сфера, економіка, демографія, політика тісно взаємозв'язані. Порушення балансу процесів веде до великих утрат у всіх сферах суспільного життя. Саме тому так важливо знайти шляхи вирішення і розробити низку заходів, спрямованих на мінімізацію рівня безробіття. Вирішення проблем безробіття неможливе без стимулювання економічного зростання.

Для вирішення цих проблем необхідно розробити низку конкретних заходів, які покликані допомогти людям вирішувати їхні проблеми у сфері працевлаштування. До них, перш за все, необхідно віднести:

1. Налагодження механізму, за якого навчальні заклади укладають із підприємствами прямі договори на навчання фахівців необхідних спеціальностей.

2. Створення інформаційних систем, які дають змогу враховувати спектр вакансій, аналізувати їх і прогнозувати ситуацію на ринку праці.

3. Організацію днів відкритих дверей на підприємствах.

4. Упровадження міжнародних стажувань у найбільш відомих наукових центрах, а також проведення вебінарів та тренінгів із залученням відомих учених і бізнесменів.

### Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, в умовах сьогодення однією з найбільш гострих соціальних проблем сучасного українського суспільства є безробіття. Проблема працевлаштування українців вимагає постійного контролю і моніторингу як на державному рівні, так і окремо в кожному регіоні України. Для зниження безробіття в Україні потрібно проводити певні заходи: підвищення добробуту за рахунок особистого трудового внеску, підприємництва та ділової активності; надання відповідної допомоги з питань безробіття, збереження робочих місць та перепідготовка осіб, які втратили роботу; сприяння всебічному державному захисту інтелектуального потенціалу суспільства.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.03.2021).

2. Борищук А.О., Семенова К.Д. Аналіз рівня безробіття в Україні. *Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень*. 2017. Вип. 3. Ч. I. С. 29–34.

3. Лопатіна К.А. Стан та напрями ліквідації проблеми безробіття в Україні. *Управління розвитком*. 2011. № 16(113). С. 85–86.

4. Морозова С.И. Преодоление безработицы как приоритетное направление государственной. *Актуальные вопросы экономики и управления* : материалы II Междунар. науч. конф. Т. 0. Москва : Буки-Веди, 2013. С. 103–105. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/91/4192/> (дата звернення: 24.02.2021).

5. Транченко Л.В. Безробіття як соціальна проблема ринкового суспільства. *Економіка та держава*. 2014. № 4. С. 12–13.

6. Тюріна Д.М. Удосконалення інформаційно-методичного забезпечення макроекономічного статистичного аналізу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 132–137.

#### REFERENCES:

1. Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 15 March 2021).

2. Boryshchuk A.O., Semenova K.D. (2017) Analiz rivnia bezrobittia v Ukraini [Analysis of the unemployment rate in Ukraine]. *Statystyka – instrument sotsialno-*

*ekonomichnykh doslidzhen* : zb. nauk. stud. pr. vol. 3. Ch. I, pp. 29–34.

3. Lopatina K.A. (2011) Stan ta napriamy likvidatsii problemy bezrobittia v Ukraini [Status and directions of elimination of the unemployment problem in Ukraine]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 16(113), pp. 85–86.

4. Morozova, S. I. (2013) Preodolenie bezrobotitsy kak prioritnoe napravlenie gosudarstvennoy politiki [Overcoming unemployment as a priority direction of state policy]. *Aktual'nye voprosy ekonomiki i upravleniya: Proceedings of the II Mezhdunar. nauch. konf. T. 0. Moskow. Buki-Vedi*, pp. 103–105. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/4192/> (accessed 22 February 2021).

5. Tranchenko L.V. (2014) Bezrobittia yak sotsialna problema rynkovoho suspilstva [Unemployment as a social problem of a market society]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 4, pp. 12–13.

6. Tiurina D.M. (2014) Udoskonalennia informatsiino-metodychnoho zabezpechennia makroekonomichnoho statystychnoho analizu [Improving information and methodological support of macroeconomic statistical analysis]. *Biznes-Inform*, no. 2, pp. 132–137.

РОЗДІЛ 9. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІСУЧАСНА ІНФРАСТРУКТУРА КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: МОДЕЛЮВАННЯ МЕТОДУ «ЖИВОЇ МІГРАЦІЇ»MODERN INFRASTRUCTURE OF COMMUNICATION TECHNOLOGIES  
IN BUSINESS: MODELING OF THE METHOD OF «LIVING MIGRATION»

УДК 330.341

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct53-32>**Мороз О.В.**

к.е.н., доцент кафедри  
бізнес-адміністрування,  
маркетингу і туризму  
Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського

**Латишев К.О.**

к.е.н., доцент кафедри  
бізнес-адміністрування,  
маркетингу і туризму  
Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського

**Герасимчук В.В.**

старший викладач кафедри  
бізнес-адміністрування,  
маркетингу і туризму  
Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського

**Moroz Olena**

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi  
National University

**Latyshev Kostiantyn**

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi  
National University

**Gherasymchuk Viktorija**

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi  
National University

В умовах сьогодення оператори мережі постійно розширюють та вдосконалюють свою мережеву інфраструктуру, у результаті чого збільшуються капітальні та операційні витрати. У статті обґрунтовано можливість ринкової комерціалізації використання технології живої міграції потоку трафіку, що дає змогу наділити продукт унікальними характеристиками. Проаналізовано існуючі підходи до вирішення завдання балансування навантаження мережі мікрооператорів 5G. Виявлено низку переваг методу живої міграції, а саме можливість його застосування для мережі мікрооператора та ефективно використання ресурсів мережі. За результатами експерименту встановлено, що метод живої міграції має кращі показники значення  $\mu O\_num$  (68,1% потоку трафіку), ніж у механізмі MLF (29,8% потоку трафіку). У роботі доведено, що механізм живої міграції може визначати пріоритет потоку трафіку користувача відповідно до серверів у зоні  $\mu O$ , а отже, є доцільним для застосування з погляду оптимізації розподілення потоку трафіку.

**Ключові слова:** комунікації, мережна інфраструктура, метод «живої міграції», 5G.

В современных условиях операторы сети постоянно расширяют и совершенствуют свою сетевую инфраструктуру, в результате чего увеличиваются капитальные и операционные расходы. В статье обоснована возможность рыночной коммерциализации использования технологий живой миграции потока трафика, которая позволяет наделять продукт уникальными характеристиками. Проанализированы существующие подходы к решению задачи балансировки нагрузки сети микрооператоров 5G. Выявлен ряд преимуществ метода живой миграции, а именно возможность его применения для сети микрооператора и эффективное использование ресурсов сети. По результатам эксперимента установлено, что метод живой миграции имеет лучшие показатели значения  $\mu O\_num$  (68,1% потока трафика), чем у механизма MLF (29,8% потока трафика). В работе доказано, что механизм живой миграции может определять приоритет потока трафика пользователя в соответствии с серверами в зоне  $\mu O$ , следовательно, целесообразен для применения с точки зрения оптимизации распределения потока трафика.

**Ключевые слова:** коммуникации, сетевая инфраструктура, метод «живой миграции», 5G.

*In order to meet data and service requirements, network operators are constantly expanding and improving their network infrastructure, resulting in increased capital and operating costs. However, due to intense competition and falling prices, the average income per user does not increase proportionally, which leads to a decrease in return on investment. Thus, to reduce costs and increase revenue, mobile networks need to make the next evolutionary leap towards 5G, which now applies not only to the mobile border, but also to the core network. The 5G micro-operator service architecture must also be developed together with various technologies such as SDN and NFV. SDN abstracts network architecture by separating network management and redirection functions, allowing network management to become directly programmable and the underlying infrastructure to be abstracted for applications and network services. The interaction between SDN and NFV allows the 5G network to abstractly build the system infrastructure and further increase network flexibility. Therefore, the article substantiates the possibility of market commercialization of the use of technologies of live migration of traffic flow, which allows to give the product unique characteristics. The existing approaches to the solution of the problem of load balancing of the network of 5G micro operators are analyzed. A number of advantages of the live migration method have been identified, namely the possibility of its application for the micro operator's network and efficient use of network resources. According to the results of the experiment, it was found that the method of live migration has better values  $\mu O\_num$  (68.1% of traffic flow) than the mechanism of MLF (29.8% of traffic flow). It is proved that the mechanism of live migration can determine the priority of the user traffic flow according to the servers in the zone  $\mu O$ , and therefore it is expedient to apply in terms of optimizing the distribution of traffic flow. The proposed method should increase the utilization of network resources and traffic flow efficiency and lead to a higher level of experience quality (QoE) for network users.*

**Key words:** communications, network infrastructure, live migration method, 5G.

**Постановка проблеми.** Мережі комунікації розвивалися за допомогою трьох головних стрибків поколінь, що слідує за технологічними тенденціями та постійно розвиваються вимогами користувачів. Із такою еволюцією та Інтернетом,

що перетворюються на Інтернет-речі, поняття замовника змінилося від лише людських клієнтів до теперішнього часу, включаючи автомобілі, датчики, електронні предмети споживачів, лічильники енергії тощо.

Завдяки такій різноманітній базі клієнтів мобільна мережа повинна не тільки керувати постійно зростаючим обсягом даних, а й водночас забезпечувати належне виконання запитів на обслуговування клієнтів мережею, відповідаючи відповідним вимогам щодо якості обслуговування або якості досвіду.

Для того щоб відповідати вимогам щодо даних та послуг, оператори мережі постійно розширюють та вдосконалюють свою мережеву інфраструктуру, у результаті чого збільшуються капітальні та операційні витрати. Однак, зважаючи на інтенсивну конкуренцію та падіння цін, середній дохід на одного користувача пропорційно не збільшується, що призводить до зниження прибутку від інвестицій. Таким чином, щоб зменшити витрати та збільшити дохід, мобільним мережам потрібно зробити наступний еволюційний стрибок у напрямі 5G, який зараз стосується не лише мобільної мережі, а й основної мережі.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

В умовах сьогодення велика кількість нових операторів прийняли рішення звернутися до сервісу дрібних стільникових та мікрокомунікаційних мереж, які охоплюють приміщення після настання ери 5G, зміни звичок користувачів під час виходу в Інтернет та збільшення вимог до додатків. Оператори зв'язку мають змогу надавати послуги через різні мережі доступу, такі як 3G, 4G, 5G і навіть Wi-Fi [1–3].

Розвиток прикладних сервісів 5G здійснюватиметься значною мірою в Інтернеті речей (IoT) і заохочуватиме новий ринок зв'язку перейти до більш вертикального підрозділу [4; 5].

Результатом цього стане формування різних нових сценаріїв обслуговування прикладних програм та більш різноманітних вимог до мереж. Однак що стосується телекомунікацій, то, незважаючи на те що зараз існує глобально узгоджена вимога щодо IoT для таких символів, як швидкість передачі, ємність, охоплення та безпека, все ще є місце для бізнес-моделі від 5G до самовдосконалювання.

Мобільна широкопasmова мережа 5G робить акцент на малих стільниках/базових станціях, як посилити покриття в приміщенні, забезпечуючи швидше обслуговування користувачів та зменшення затримки в передачі мережі, що все є великим викликом для операторів зв'язку.

Архітектура обслуговування 5G мікрооператора також повинна розроблятися разом із різними технологіями, такими як SDN та NFV. SDN абстрагує архітектуру мережі шляхом роз'єднання функцій управління мережею та передачі, що дає змогу мережевому управлінню стати безпосередньо програмованим, а базову інфраструктуру абстрагувати для додатків та мережевих служб [6].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування методу живої міграції трафіку («розумна міграція»), який не допускає перенавантаження одного ресурсу і простою інших.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Взаємодія між SDN та NFV дає змогу мережі 5G абстрактно побудувати системну інфраструктуру та додатково підвищити гнучкість мережі, розділити вертикальну систему на кілька нарізаних конструкторських блоків та побудувати мережу, яка підключається, програмується й є віртуальною. Оператор має можливість заздалегідь використовувати технологію нарізки мережі для віртуалізації і гнучко ділити фізичну мережу на кілька незалежних та відокремлених мереж  $\mu O$  відповідно до різних сценаріїв використання.

Що стосується проєктування інфраструктури, то як основа використовуються технології SDN та NFV та поєднуються технології нарізки мережі та тунелювання для побудови мережевої інфраструктури для  $\mu O$ . Така інфраструктура дає змогу користувачам різних  $\mu O$  об'єднатися через тунельну технологію на умовах подальшої реалізації швидкого підключення до мережі з метою ефективного підвищення рівня взаємопов'язаності мереж.

Шаблон  $\mu O$  показано на рис. 1. Технологія нарізки мережі реалізує логічний розділ мереж мікрооператорів через OpenVirtex. З'єднання між основною мережею та мікрооператором здійснюється за допомогою тунелю, побудованого через прикордонний шлюз SDN (BG).

Інтернет-хмарний центр обробки даних та центр мікроданих будуються інфраструктурою NFV, визначеною ETSI, з метою заощадження витрат на інвестиції в обладнання. Ціллю контролера SDN є використання OpenFlow для побудови зв'язку між BG на межі основної мережі та BG на межі мережі  $\mu O$ . Після того як контролер SDN розпочинає виконання відповідності і контактації між прохідними мережами, мережа  $\mu O$  може створити з'єднання через тунель та основну мережу.  $\mu O$  може продовжувати добудову віртуальної мережі за допомогою технології віртуальної нарізки OpenVirtex, що дає змогу користувачам  $\mu O$  отримувати доступ до даних сусіднього мікроцентру обробки даних.

Користувачі також можуть через тунелі підключитися до хмарного центру обробки даних в Інтернеті, щоб отримати доступ до послуги мережі конкретної програми. Запропонований шаблон архітектури поєднує у собі нарізку та тунелювання мережі у цілях реалізації моделі зв'язку для  $\mu Os$ , а також додатково інтегрує технологію контролю пропускної здатності, яка застосовується до програми пропускної здатності зв'язку мережі  $\mu O$ .

У відповідь на вимогу розподілу мережевих ресурсів  $\mu O$ , що дає змогу користувачам отримати доступ до мережевих ресурсів, які знаходяться

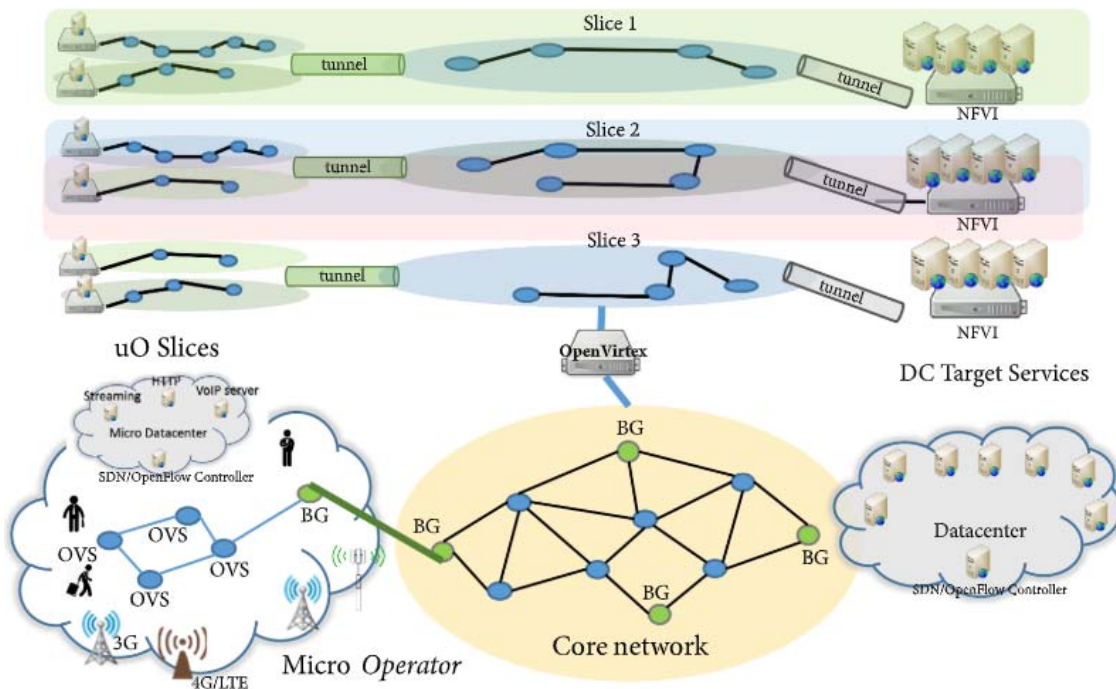


Рис. 1. Шаблон  $\mu$ O

поблизу, доцільним вважаємо застосування механізму балансування навантаження, який слугуватиме орієнтиром під час визначення напрямку потоків трафіку SDN.

Дана модель використовується низкою компаній для розміщення програмного забезпечення з використанням хмарної інфраструктури з метою масштабування інформаційних систем, а також вирішення проблем пікових навантажень і простою ресурсів. Вона повинна забезпечувати автоматичне балансування навантаження фізичних серверів, не допускаючи при цьому перевантаження одного сервера і браку ресурсів для іншого.

Дана система повинна забезпечувати таке:

- безперервність роботи додатків, при цьому кінцевий користувач не повинен знати, у який спосіб вона це робить, а лише отримувати якісний сервіс без будь-яких перевантажень;
- процес міграції, котрий повинен бути цілеспрямованим і забезпечувати оптимізацію стану кластера;

- процес планування міграції, що передбачає обов'язкове врахування того, що два контейнера одного оточення не можуть бути розташовані на одному фізичному сервері, тому вона повинна підтримувати високий рівень доступності;

- однією з важливих вимог до міграції є мінімальний час її виконання, оскільки тривала міграція може негативно вплинути на стан системи;

- система повинна забезпечувати повноцінний захист від зациклення, тобто від нескінченної міграції одного і того самого пакету;

- обов'язковим має бути забезпечення захисту від збоїв і робота в кластерному режимі, що особливо важливо за множинних міграцій.

Запропонований метод має збільшити коефіцієнт використання мережевих ресурсів та ефективність потоку трафіку і призведе до більш високого рівня якості досвіду (QoE) для користувачів мережі (рис. 2).

Рішення про необхідність міграції, а також про те, що й куди має мігрувати, приймає блок



Рис. 2. Алгоритм методу живої міграції

управління. Після вибору кандидатів для міграції вони поміщаються в розподілену чергу, яка обробляється спеціальним процесом. Цей процес аналізує інформацію про кількість елементів в черзі і на основі цієї інформації вибирає елемент, який підлягає міграції. Процес фізичної міграції є синхронним без будь-яких розривів або повернень, при цьому існує спеціальний механізм, який стежить за тим, щоб не було помилок і затримок.

Основне завдання процесу полягає у тому, щоб забезпечити вибір кандидата для міграції та здійснити його переміщення на певний фізичний сервер так, щоб оптимізувати стан системи. Таким чином, має місце завдання багатовимірної оптимізації.

Визначаються спеціальні правила, яким має задовольняти оптимальне рішення. Існують жорсткі правила, які не можуть бути порушені за жодних обставин, і м'які правила, якими можна знехтувати в деяких випадках. Окрім цього, визначаються типи рішень задачі:

- можливі рішення – рішення, які досягаються з порушенням жорстких правил (погані рішення);
- здійсненні рішення – рішення, які не порушують жорстких умов, але не виконують частину м'яких;
- оптимальні рішення – рішення, які виконують обидва типи умов;
- кращі рішення – це оптимальні рішення, розраховані за мінімальний час.

Жорсткі обмеження:

1. Кількість ресурсів системи повинна бути достатньою для переміщення контейнера. Окрім цього, потрібно враховувати, що пам'яті повинно бути більше, ніж потрібно контейнеру.
2. Контейнер не може мігрувати на власний фізичний сервер.
3. На одному фізичному сервері не повинні розміщуватися контейнери одного і того самого типу. Ця умова гарантує, що в разі збою системи буде втрачено мінімальну кількість даних.

М'які обмеження:

1. Мігрувати повинні найбільш завантажені з погляду оперативної пам'яті і процесора контейнери.
2. Мігрувати повинні найлегші контейнери (контейнери, які споживають найменше жорсткого диску).
3. Цільовий фізичний сервер повинен бути найменш завантаженим.

Для того щоб правильно підібрати сервер, на який здійснюватиметься міграція, необхідно оцінити тренд зміни динаміки використання ресурсів вибраного сервера з урахуванням навантаження, яке створить мігруючий контейнер.

Метод контролю достатності ресурсів системи для обробки вхідної навантаження (вхідні дані):

1. Інтервал  $T_1$  – інтервал часу, протягом якого проводитиметься аналіз статистики.

2. Інтервал  $dt$  – інтервал дискретизації часу (малий інтервал).

3. Дані системи моніторингу про кількість споживаних ресурсів (табл. 1).

Таблиця 1

Дані системи моніторингу

t	$t_0-dt$	$t_0-2dt$	$t_0-3dt$	...	$T_1$
X	$x(t)$	$x(t)$	$x(t)$		

4. Інтервал часу між перевітками на необхідність міграції.

5. Максимально допустима кількість досліджуваного ресурсу, який доступний на сервері.

На рис. 3  $x_0$  – кількість ресурсу, який споживається в момент часу  $t_0$ ,  $x = at + b$  – пряма, побудована на основі даних статистики на основі метода найменших квадратів; точки тренда – це можливі значення необхідного ресурсу для обслуговування системи протягом наступних часів  $T$ . Завдання – оцінити ймовірність того, що випадковий процес вийде за межі допустимого для системи ресурсу  $M$ .

Алгоритм методу включає у себе три основні кроки:

1. Аналіз статистичних даних за час  $(t_0 - T_1)$ , де  $t_0$  – поточний час, для якого виконується розрахунок. На основі статистичних даних системи моніторингу для пари значень  $(t, x)$  за методом найменших квадратів розраховується оцінка коефіцієнта  $a$  для прямої, що апроксимує значення вхідного навантаження з табл. 1  $x = at + b$ .

2. Оцінити ймовірність  $P_{T_{\text{ного}}}$ , що протягом заданого часу  $T$  кількість необхідного ресурсу перевищить наявний ресурс  $M$ . Оцінка ймовірності розраховується за формулами:

$$P_T = P(\bar{x} + 3\sigma > M). \quad (1)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{k=0}^n (x_k - \bar{x})^2}. \quad (2)$$

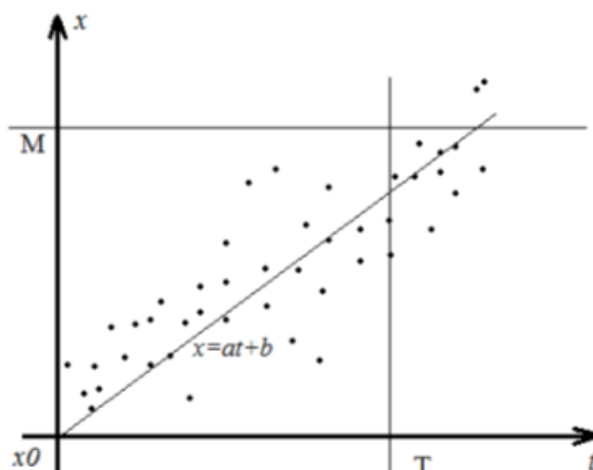


Рис. 3. Побудова тренду навантаження

$$\begin{aligned}
 p_0 &= \frac{1-\beta^{m-l}}{A_n(\alpha, \beta)}, \beta \neq 1, \alpha = \lambda/\mu, \beta = \lambda/n & p_{n+k} &= \frac{\alpha^n \beta^k - \beta^m}{n! (1-\beta^{m-l})} p_0 \quad (k = \overline{l+1, m-1}) \\
 p_k &= \frac{\alpha^k}{k!} p_0 \quad (k = \overline{1, n}) & p_{n+m} &= \frac{\alpha^n (1-\beta)\beta^m}{n! A_n(\alpha, \beta)} \quad (k = \overline{n+l+1, n+m-1}) \\
 p_{n+k} &= \frac{\alpha^n}{n!} \beta^k p_0 \quad (k = \overline{1, l}) & & \text{для } \beta = 1 \text{ см. дис. роботу}
 \end{aligned} \tag{3}$$

$$A_n(\alpha, \beta) = (1 - \beta^{m-l}) \sum_{k=0}^n \frac{\alpha^k}{k!} + \frac{\alpha^n}{n!} \left( \frac{\beta - \beta^{m-l+1}}{1 - \beta} - (m-l)\beta^{m+1} \right)$$

$$\begin{cases} 4 * \left( \sum_{i=1}^n i v_k^g p_i + n v_k^g \sum_{i=n+1}^s p_i \right) \leq V^g, g = \overline{1, G} \\ \sum_{i=1}^s p_i \leq R \end{cases} \tag{4}$$

де  $x_i$  – навантаження на систему в поточний час;  $\bar{x}$  – середнє значення зайнятості ресурсу.

3. На підставі отриманої оцінки прийняти рішення.

Математична модель задачі вибору оптимального навантаження вхідного потоку:

Вхідні дані:

$n$  – кількість каналів для однозначного обслуговування заявок;

$\mu$  – інтенсивність обслуговування заявки;

$v_k^g$  – обсяг  $g$ -го ресурсу, необхідний для обслуговування у вузлі однієї заявки, ( $g = \overline{1, G}$ ) за одночасного обслуговування  $k$  заявок  $k = \overline{1, n}$ ;

$Vg$  – доступний обсяг ресурсу  $g$ -го ресурсу, який спільно використовується заявками;

$m$  – допустима кількість запитів у черзі на обслуговування;

$R$  – відсоток заявок, які обслуговуються у системі не більше допустимого часу затримки, визначається експертами;

$l$  – кількість запитів у черзі, до досягнення якої блокується надходження запитів до системи відповідно до алгоритмів раннього упередження первантажень.

Вихідні дані:

$\lambda$  – рекомендоване значення для інтенсивності вхідного потоку, що буде спрямоване на обслуговування у  $n$ -канальний обслуговуючий пристрій.

Математична модель задачі пошуку максимального навантаження, що забезпечить виконання умов на допустиму кількість ресурсів обслуговування.

$$\lambda \rightarrow \max \tag{5}$$

Метод короткострокового прогнозування навантаження:

Вхідні дані:

$Tl$  – інтервал часу, для якого потрібен прогноз;  $\lambda_i$  – кількість заявок за 1 мс, ( $i \in \overline{0, N}$ ),  $N = T_{\text{інф}} / 1\text{мс}$ ,  $\lambda_i \in \Lambda$ ,  $\Lambda$  – множина значень статистики кількості заявок, що надходили протягом часу  $T_{\text{інф}}$  (спочатку задається, потім корегується на 2-му етапі методу) до початку здійснення прогнозу,  $|\Lambda| = N$ ;

$T_{\text{прог}}$  – період прогнозування, час, після завершенню якого запускається алгоритм прогнозування;

$M$  – гранична кількість заявок, яка може бути обслужена за заданої конфігурації обслуговуючого пристрою;

$P$  – ймовірність помилки прогнозування.

Вихідні дані:

$z \in \{0, 1\}$  –  $z = 0$  не змінювати конфігурацію;  $z = 1$  змінити конфігурацію.

Підготовчий етап: навчання системи на основі статистичних даних; пошук мінімального:

$T_{\text{інф}} \rightarrow \min$ , для якого виконується обмеження:

$$\lambda_{\text{Тпрог}} + 3\sigma^2 > M, \tag{6}$$

$\lambda_{\text{Тпрог}}$  і  $\sigma^2$  – розраховуються відповідно до основного етапу.

Основний етап:

Аналіз статистичних даних  $\lambda_i$ , за інтервал  $T_{\text{інф}}$  часу, що передує моменту розрахунку. Побудова за методом найменших квадратів оцінок коефіцієнтів  $a$  та  $b$ :

$$\lambda = ai + b. \tag{7}$$

Розрахувати  $\lambda_{\text{Тпрог}} = a * T_{\text{прог}} + b$ .

Якщо  $\lambda_{\text{Тпрог}} + 3\sigma^2 > M$ , тоді  $z = 0$ , інакше  $z = 1$ .

Середовище запропонованого експерименту складається з декількох локальних мереж, керованих контролерами  $\mu\text{O}$  та центральними тунелями. Під час здійснення оцінки було застосовано метод моделювання мережі з деревоподібною топологією в Mininet та вимірювання накладних витрат, спричинених поділом мережевого перегляду.

Mininet використовується для імітації мережі  $\mu\text{O}$ , і такі тунелі можуть бути побудовані між різними зонами  $\mu\text{O}$  для швидкого обміну інформацією. Описаний експеримент включає два гіпервізори, один OpenVirtex та кілька контролерів SDN, показаних на рис. 4. Топологія побудована Mininet у VM в гіпервізорі, а ділянки  $\mu\text{O}$  об'єднані за допомогою технології тунелювання.

OpenVirtex функціонує як система управління системою. IT-персонал може побудувати мережу

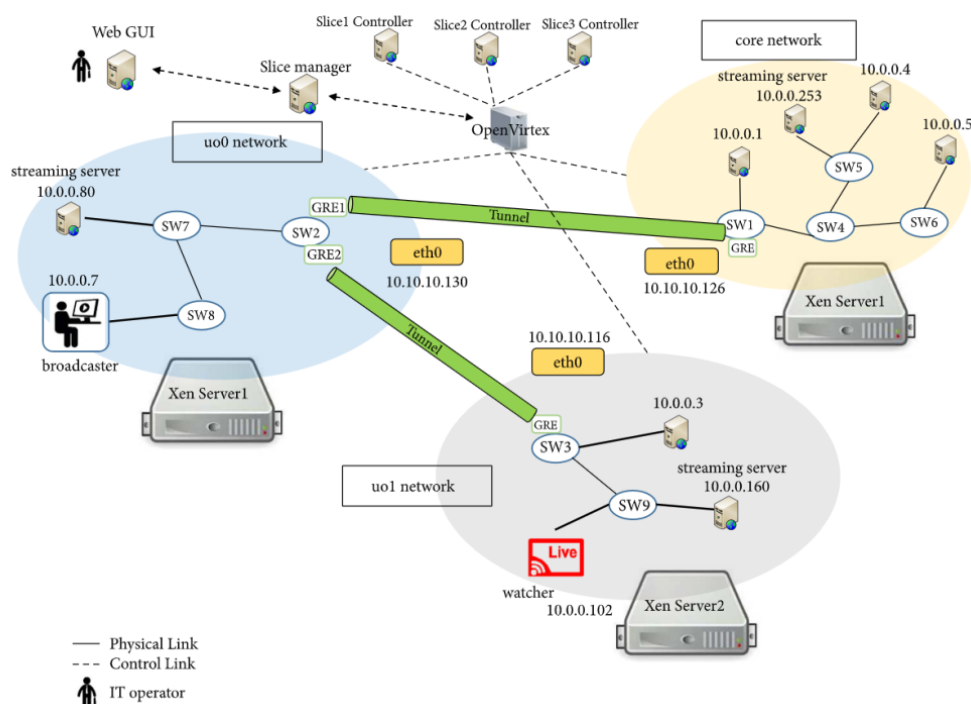


Рис. 4. Експериментальне середовище

для системи через мережовий інтерфейс, а бек-сервер мережового інтерфейсу проаналізує операційну інформацію перед інтерпретацією її у OpenVirtex для створення команд із метою нарізки мережі. Вебсторінка використовує диспетчер сокетів і фрагментів для передачі інформації. Після того як менеджер зрізів отримає інформацію, він продовжить використовувати API OpenVirtex для створення мережової нарізки для менеджера.

Нарізка мережі має широкий спектр застосувань відповідно до груп користувачів, типів служб додатків або різних вимог до ресурсів. У роботі використовується послуга регіоналізації як еталон для розрізання мережі та з'єднує однорідні сервери послуг регіоналізації за допомогою технології тунелювання для формування повного мережового нарізання послуги регіоналізації.

Запропонований метод для балансування навантаження трафіку на вузлах мережі мікрооператора служить орієнтиром для визначення напрямку руху трафіку 5G  $\mu$ O і дає змогу потоку трафіку користувачів спрямовуватися на більш близький сервіс доступу  $\mu$ O для зменшення в мережі затримки передачі пакетів.

Із метою отримання доступу користувачів  $\mu$ O до сусіднього центру мікроданих або посилання на Інтернет-центр обробки даних для доступу до конкретного застосування мережових послуг через тунелі доступними є три індикатори для визначення рівня якості прийняття рішень щодо розподілення потоку трафіку:

- $\mu O\_num$  представляє кількість доступних послуг в  $\mu$ O;

- $near\_mu\_num$  відображає кількість разів, коли потік трафіку повинен отримувати доступ до служб поблизу  $\mu$ O, оскільки всі сервери в  $\mu$ O зайняті;

- $datacenter\_num$  представляє кількість разів, коли потік трафіку повинен отримувати доступ до віддаленого центру обробки даних, оскільки сусідні  $\mu$ O всі зайняті.

Результати проведеного експерименту представлені на рис. 5. Значення  $\mu O\_num$  запропонованого механізму живої міграції, очевидно, вище, ніж у механізму MLF. Це означає, що механізм живої міграції може визначати пріоритет потоку трафіку користувача відповідно до серверів у зоні  $\mu$ O.

За умови якщо сервер зайнятий, механізм живої міграції буде приймати рішення чи перенаправляти до служб сусідніх  $\mu$ O або Core Network вхідний потік, чи мігрувати існуючий у службах основного  $\mu$ O. Оскільки кількість запитів HTTP змінюється, використовується метод обчислення коефіцієнта розподілення.

$$Ratio = \frac{\mu O\_num / near\_mu\_num / datacenter\_num}{Total\ number\ of\ HTTP\ request} \quad (8)$$

За таких же експериментальних умов напрям потоку руху механізму живої міграції приймає рішення так:

- 68,1% потоку трафіку буде спрямовано на  $\mu$ O в поточній області для доступу до послуг;
- 28,7% потоку трафіку буде спрямовано на сусідні  $\mu$ O для доступу до послуг;
- лише 3,2% трафіку буде спрямовано до центру обробки даних для доступу до послуг.

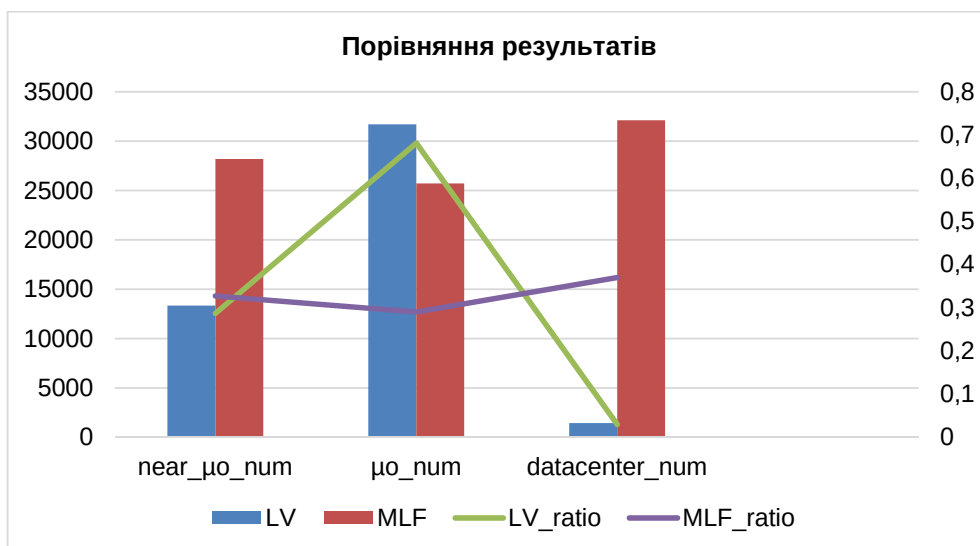


Рис. 5. Порівняння результатів експерименту

Алгоритм MLF – це метод спрямування, заснований на завантаженні сервера, який спрямовує:

- 29,8% потоку трафіку до  $\mu O$  в поточній області для доступу до послуг;
- 32,7% потоку трафіку до сусіднього  $\mu O$  для доступу до послуг;
- 37,5% потоку трафіку в Інтернет-центр обробки даних для доступу до послуг.

Індикатор доступу до послуг  $\mu O$  у цій області показує, що механізм живої міграції займає 68,1% потоку трафіку, тоді як алгоритм MLF займає лише 29,8% потоку трафіку. Описаний експеримент підтверджує більш високий рівень ефективності застосування механізму живої міграції щодо розподілення потоку трафіку.

Щодо часу роботи та ефективності запропонованої моделі:

- 1) 74% відсотків прогнозованих даних виявилися вірними;
- 2) у 89% відсотках метод удаło запропонував змінити конфігурацію обладнання;
- 3) час виконання алгоритму прогнозування становив 37 секунд;
- 4) час виконання міграції становив майже 1 секунду;
- 5) лише 1% відхилених запитів під час використання запропонованого методу порівняно з 5% за роботи методу аналога.

**Висновки з проведеного дослідження.** За результатами експерименту доведено, що метод живої міграції має кращі показники значення  $\mu O\_num$  (68,1% потоку трафіку), ніж у механізмі MLF (29,8% потоку трафіку). У роботі доведено, що механізм живої міграції може визначати пріоритет потоку трафіку користувача відповідно до серверів у зоні  $\mu O$ , а отже, є доцільним для застосування з погляду оптимізації розподілення потоку трафіку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. X. Huang Y. Li S. Tang, Q. Chen. Coexistence of cognitive small cell and WiFi system: a traffic balancing dual-access resource allocation scheme. *Wireless Communications and Mobile Computing*, vol. 2018, Article ID 4092681, 17 pages, 2018.
2. QoS aware radio access technology selection framework in heterogeneous networks using SDN / A. Raschellà et al. *Journal of Communications and Networks*. 2017. Vol. 19. № 6. P. 577–586.
3. Toward 5G: FiWi enhanced LTE-A hetnets with reliable low-latency fiber backhaul sharing and WiFi offloading / M. Beyranvand et al. *IEEE/ACM Transactions on Networking*. 2017. Vol. 25. № 2. P. 690–707.
4. Business case and technology analysis for 5G low latency applications / M.A. Lema et. al. *IEEE Access*. 2017. P. 5917–5935.
5. Deployment of IoT applications on 5G edge / P. Kiss et. al. in *Proceedings of the 2018 IEEE International Conference on Future IoT Technologies (Future IoT)*, pp. 1–9, Eger, Hungary, January 2018.
6. Bouras C., Kollia A., Papazois A. SDN and NFV in 5G: Advancements and challenges. in *Proceedings of the 20th Conference on Innovations in Clouds, Internet and Networks, ICIN*. 2017, pp. 107–111, France, March 2017.

#### REFERENCES:

1. X. Huang Y. Li, S. Tang Q. (2018) Chen. Coexistence of cognitive small cell and WiFi system: a traffic balancing dual-access resource allocation scheme. *Wireless Communications and Mobile Computing*, vol. 2018, Article ID 4092681, 17 pages, 2018.
2. QoS aware radio access technology selection framework in heterogeneous networks using SDN / A. Raschellà et al. *Journal of Communications and Networks*. 2017. Vol. 19. № 6. P. 577–586.
3. Toward 5G: FiWi enhanced LTE-A hetnets with reliable low-latency fiber backhaul sharing and WiFi offloading / M. Beyranvand et al. *IEEE/ACM*

*Transactions on Networking*. 2017. Vol. 25. № 2. P. 690–707.

4. Business case and technology analysis for 5G low latency applications / M.A. Lema et. al. *IEEE Access*. 2017. P. 5917–5935.

5. Deployment of IoT applications on 5G edge / P. Kiss et. al. in *Proceedings of the 2018 IEEE Interna-*

*tional Conference on Future IoT Technologies (Future IoT)*, pp. 1–9, Eger, Hungary, January 2018.

6. Bouras C., Kollia A., Papazois A. (2017) SDN and NFV in 5G: Advancements and challenges. in *Proceedings of the 20th Conference on Innovations in Clouds, Internet and Networks, ICIN*, pp. 107–111, France, March 2017.

## ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО ІНВЕСТУВАННЯ

### USING METHODS FOR ASSESSING ECONOMIC RISKS TO MAKE INVESTMENT DECISIONS

УДК 519.86

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-33>**Шевченко О.М.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економічної теорії  
та економічної кібернетики  
Національний університет  
«Полтавська політехніка  
імені Юрія Кондратюка»

**Щербініна С.А.**

к.е.н., старший викладач  
кафедри економічної теорії  
та економічної кібернетики  
Національний університет  
«Полтавська політехніка  
імені Юрія Кондратюка»

**Shevchenko Olena**

National University  
«Yuri Kondratyuk Poltava Polytecnic»

**Shcherbinina Svitlana**

National University  
«Yuri Kondratyuk Poltava Polytecnic»

У статті використано методи кількісного оцінювання економічних ризиків що в умовах невизначеності дають змогу надати промислового підприємству інформацію щодо менш ризикового інвестиційного проекту для прийняття управлінського рішення. Використано декілька методів оцінки ризику інвестування: величина дисперсії, величина коефіцієнта варіації, величина семіваріації, величина коефіцієнта семіваріації, величина коефіцієнта асиметрії. Дисперсія використовується під час вивчення мінливості прибутку від конкретної торгової стратегії або інвестиційного портфеля. Це часто трактується як міра ступеня невизначеності і, отже, ризику, пов'язаного з певним портфелем цінних паперів або інвестицій. Коли суб'єкт управління є лояльним до ризику, то варто використати коефіцієнт семіваріації, за яким також можна визначити, якому з проектів надати перевагу. Отримані результати кількісного оцінювання економічних ризиків дають можливість обґрунтувати економічну ефективність інвестиційних проектів.

**Ключові слова:** ризик, кількісне оцінювання економічних ризиків, дисперсія, семіваріація, коефіцієнт семіваріації, коефіцієнт асиметрії.

В статті використані методи кількісної оцінки економічних ризиків,

позволяючі в умовах неопределенности предоставить промышленному предприятию информацию относительно менее рискованного инвестиционного проекта для принятия управленческого решения. Использовано несколько методов оценки риска инвестирования: величина дисперсии, величина коэффициента вариации, величина семивариации, величина коэффициента семивариации, величина коэффициента асимметрии. Дисперсия используется при изучении изменчивости прибыли от конкретной торговой стратегии или инвестиционного портфеля. Это часто трактуется как мера степени неопределенности и, следовательно, риска, связанного с определенным портфелем ценных бумаг или инвестиций. Когда субъект управления является лояльным к риску, то следует использовать коэффициент семивариации, по которому можно определить, какому из проектов отдать предпочтение. Полученные результаты количественной оценки экономических рисков дают возможность обосновать экономическую эффективность инвестиционных проектов.

**Ключевые слова:** риск, количественная оценка экономических рисков, дисперсия, семивариация, коэффициент семивариации, коэффициент асимметрии.

The article uses methods of quantitative evaluation of economic risks that allow in conditions of uncertainty to provide an industrial enterprise with information on a less risky investment project for the adoption of a managerial decision. Several methods for assessing the risk of investing are used: the size of the dispersion, the value of the coefficient variation, the size of the semivariation, the size of the coefficient of semivariation, the value of the coefficient of asymmetry. Dispersion is a statistical term that describes the value range values expected for a particular variable. Dispersion is used in studying the variability of profits from a specific trading strategy or investment portfolio. This is often interpreted as a degree of uncertainty and, therefore, the risk associated with a certain portfolio of securities or investments. Semivariation is an indicator of data that can be used to assess potential investment risks. Semivariation is calculated by measuring the dispersion of all observations that fall below the middle or target data set. Neoclassical theory goes out for understanding that risks are just unfavorable scenarios for an investor company. Therefore, it is necessary to take into account the unfavorable deviations. When the management subject is loyal to risk, then it is necessary to use the coefficient of semivariation, which can also be determined which of the projects. If the company wants to successfully investigate the project, it is important to identify situations where the probability and magnitude of a positive (or negative) result is much larger than the opposite result. Understanding asymmetric risk is crucial for making correct decisions. The ability to identify asymmetric risk helps to avoid potentially dangerous situations where there are not enough errors. It also allows you to use the opportunities for investments where there are several ways to win. The criterion of maximum asymmetry is the minimum risk criterion. The results of the quantitative assessment of economic risks enable to substantiate the economic efficiency of investment projects.

**Key words:** risk, quantitative assessment of economic risks, dispersion, semivariation, semivariation coefficient, asymmetry coefficient.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах прийняття ефективних економічних рішень потребує визначення кількісного ризику, створення меж виправданого ризику, а також оцінки його прийнятності для конкретного суб'єкта господарювання. Здійснення інвестицій у бізнес, як правило, несе різні ризики. Два види ризиків, які виявляються на економічному ринку, – це систематичний та несистематичний ризик. Систематичний ризик також відомий як ринковий ризик, він пов'язаний із загальною економікою або інвестиційним ринком. Несистематичний ризик, як правило, стосується однієї компанії або одного виду інвестицій. Різні

види ризиків впливають на те, як власники бізнесу підходять до інвестиційних рішень. Отже, використання методів кількісного оцінювання економічних ризиків є складовою частиною обґрунтування економічної ефективності інвестиційних проектів та необхідним елементом прийняття управлінських рішень щодо доцільності їх реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Використання методів оцінки ризиків під час прийняття інвестиційних рішень досліджують багато науковців. Значний внесок у дослідження проблем моделювання та управління економічним ризиком суб'єктів господарювання зроблено В.В. Вітлінським

[1–4]. Класифікацію ризиків інноваційно-інвестиційних проєктів за системою ознак запропоновано А.Є. Никифоровим [5]. Я.Я. Дьяченко [6] систематизовано понятійний і науковий апарат ризиків, їхній вплив на результативність інвестиційних проєктів. О.Б. Білоцерківським [7] вивчено кількісні методи оцінки ризиків та їх практичне використання. М. Дорошенко [8] за допомогою доходності та ризику визначено ефективність інвестиційного проєкту. Теоретичні та практичні аспекти прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику розглянуто Д.В. Кабаченком [9]. Отже, питання використання методів оцінки економічних ризиків для прийняття рішень щодо інвестування є актуальним і потребує подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є характеристика основних методів оцінки ризику інвестування, що дають змогу в умовах невизначеності надати промислового підприємству інформацію щодо менш ризикового проєкту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ризик – це економічна категорія, яка відображає характерні риси сприйняття зацікавленими суб'єктами господарювання існуючої невизначеності та конфліктності [4].

До складників кількісного оцінювання ступеня ризику належать: оцінка ймовірності небажаних подій, оцінка середньоквадратичного чи семіквадратичного відхилення, оцінка коефіцієнтів відповідних моментів (коефіцієнти варіації, семіваріації, асиметрії, ексцесу) [1].

Прикладну частину дослідження виконано на прикладі промислового підприємства Полтавської області. Хоча підприємство є фінансово стійким та має достатньо значимий розмір чистого прибутку, у результаті проведеного економічного аналізу було виявлено недоліки, а саме зростання вікових характеристик основних фондів. Із метою поліпшення ситуації підприємством планується інвестування коштів у нове обладнання (шліфувальні станки) для оновлення основних засобів.

Представлено два варіанти для інвестування з уже оціненим можливим розміром майбутнього прибутку у трьох варіантах сценарію (песимістичний, стриманий, оптимістичний) та ймовірностями їх отримання. Варіант А – закупка шліфувальних станків JET 31A, варіант В – закупка шліфувальних станків FDB Maschinen MM 2617 842598. Вихідні дані наведено в табл. 1.

Використано декілька методів оцінки ризику інвестування: величина дисперсії, величина коефіцієнта варіації, величина семіваріації, величина коефіцієнта семіваріації, величина коефіцієнта асиметрії.

Дисперсія – це статистичний термін, який описує величину діапазону значень, очікуваних для певної змінної [1]. У фінансах дисперсія використовується під час вивчення впливу інвесторів та аналітиків на торгівлю цінними паперами, а також під час вивчення мінливості прибутку від конкретної торгової стратегії або інвестиційного портфеля. Це часто трактується як міра ступеня невизначеності і, отже, ризику, пов'язаного з певним портфелем цінних паперів або інвестицій. Дисперсія характеризує міру розсіяння випадкової величини  $X$  навколо математичного сподівання  $M(X)$  і обчислюється за формулою:

$$V(X) = M(X - M(X))^2 = M(X^2) - (M(X))^2 \quad (1)$$

Для дискретної випадкової величини:

$$W = V(X) = \sum_{j=1}^n p_j (x_j - M(X))^2 = \sum_{j=1}^n p_j x_j^2 - (M(X))^2. \quad (2)$$

Середньоквадратичним (стандартним) відхиленням випадкової величини  $X$  є така величина:

$$\sigma(X) = \sqrt{V(X)}. \quad (3)$$

Чим більші значення дисперсії та середньоквадратичного відхилення, тим вище ризиковість варіанту.

$X_A = \{300; 1000; 1500\}$ ,  $X_B = \{240; 900; 1800\}$  – величини, які показують сподівані прибутки від інвестування проєктів. Сумарні прибутки від обох проєктів:

$$M(X_A) = 0,2 \cdot 300 + 0,6 \cdot 1000 + 0,2 \cdot 1500 = 960 \text{ (тис грн);}$$

$$M(X_B) = 0,25 \cdot 240 + 0,5 \cdot 900 + 0,25 \cdot 1800 = 960 \text{ (тис грн).}$$

За результатами розрахунків проєкт А та проєкт В рівнозначні за величиною можливого прибутку, який прогнозується від прийняття рішень щодо інвестування.

Розраховано дисперсію (варіацію) або оцінено мінливість сподіваних результатів вкладення коштів у проєкти:

$$W_A^- = V(X_A) = 0,2 (300 - 960)^2 + 0,6 (1000 - 960)^2 + 0,2 (1500 - 960)^2 = 146400.$$

$$W_B^- = V(X_B) = 0,25 (240 - 960)^2 + 0,5 (900 - 960)^2 + 0,25 (1800 - 960)^2 = 307800.$$

Таблиця 1

Вихідні дані для оцінки ризику інвестиційних проєктів

Можливий результат	Варіант А		Варіант В	
	Прогнозований прибуток (тис грн)	Значення ймовірностей	Прогнозований прибуток (тис грн)	Значення ймовірностей
Песимістичний	300	0,20	240	0,25
Стриманий	1000	0,60	900	0,50
Оптимістичний	1500	0,20	1800	0,25

2	A			B		
3	Прибуток	Ймовірність		Прибуток	Ймовірність	
4	300	0,2	60	240	0,3	60
5	1000	0,6	600	900	0,5	450
6	1500	0,2	300	1800	0,3	450
7	1			1		
8				Дисперсія		
9				M(X)	V(X)	σ(X)
10	A			960,00	146400,00	382,62
11	B			960,00	307800,00	554,80

Рис. 1. Результат розрахунку математичного сподівання, дисперсії та середньоквадратичного відхилення для проєктів А та В

Джерело: авторські розрахунки

Значення дисперсії проєкту А < дисперсії проєкту В, відповідно, проєкт А є менш ризиковим.

Середньоквадратичне відхилення показує той самий результат – проєкт В більш ризиковий за проєкт А:

$$W_A^- = \sigma(X_A) = \sqrt{146400} = 382,62.$$

$$W_B^- = \sigma(X_B) = \sqrt{307800} = 554,80.$$

Результати розрахунків в MS Excel представлено на рис. 1.

Якщо значення математичного сподівання є меншим від значення сподіваних прибутків, тоді такий сценарій є несприятливим. Та водночас додатне значення відхилення говорить про те, що випадкова величина більша за величину, яка була сподівана, а тому це вважається сприятливою ситуацією для підприємства-інвестора.

Семіваріація – це показник даних, який може бути використаний для оцінки потенційних інвестиційних ризиків [2]. Семіваріантність розраховується шляхом вимірювання дисперсії всіх спостережень, що випадають нижче середнього або цільового значення набору даних. Неокласична теорія виходить із розуміння, що ризики – це лише несприятливі

сценарії для підприємства-інвестора, а тому необхідно враховувати саме несприятливі відхилення. Формула для обчислення семіваріації:

$$SV(X) = \frac{1}{P^-} \sum_{j=1}^n \alpha_j p_j (x_j - M(X))^2, \quad (4)$$

де  $P^- = \sum_{j=1}^n \alpha_j p_j$ ,  $\alpha_j$  – індикатор несприятливих відхилень:

$$\alpha_j = \begin{cases} 0, & \text{у випадку сприятливого відхилення,} \\ 1, & \text{у випадку несприятливого відхилення.} \end{cases} \quad (5)$$

Якщо ж, наприклад,  $X = \{x_1; \dots; x_n\}$  показує вірогідні варіанти збитків (тобто має негативний інгредієнт  $X = X^-$ ), то

$$\alpha_j = \begin{cases} 0, & x_j \leq M(X^-), \\ 1, & x_j > M(X^-), \end{cases} \quad j = \overline{1, n}. \quad (6)$$

Для неперервної випадкової величини X:

$$SV(X^+) = \frac{1}{P^-} \int_{-\infty}^{M(X^+)} (x - M(X^+))^2 f(x) dx; \quad P^- = \int_{-\infty}^{M(X^+)} f(x) dx; \quad (7)$$

$$SV(X^-) = \frac{1}{P^-} \int_{M(X^-)}^{+\infty} (x - M(X^-))^2 f(x) dx; \quad P^- = \int_{M(X^-)}^{+\infty} f(x) dx.$$

	I	J	K	L	M	N	O	P
1								
2					Семіваріація		Семі-квадратичне відхилення	
3		A	B	SV(R <sub>A</sub> )	SV(R <sub>B</sub> )	SSV(R <sub>A</sub> )	SSV(R <sub>B</sub> )	
4	a1	0	0	146600	705600	382,8838	840,0000	
5	a2	1	0					
6	a3	1	1					
7		2	1					

Рис. 2. Результат розрахунку семіваріації та семіквадратичного відхилення для проєктів А та В

Джерело: авторські розрахунки

Семіквдратичне відхилення:

$$SSV(X) = \sqrt{SV(X)}. \quad (8)$$

Величина  $SV(X)$  (чи  $SSV(X)$ ) проєкту А менша від тих самих значень проєкту В, тому ступінь ризиковості проєкту А набагато менший за В. Результат розрахунку семіваріації та семіквдратичного відхилення представлено на рис. 2.

Коли суб'єкт управління є лояльним до ризику, то варто використати коефіцієнт семіваріації, за яким також можна визначити, якому з проєктів надати перевагу:

$$CSV(X^+) = \frac{SSV^-(X^+)}{M^+(X^+)}. \quad (9)$$

Менше значення коефіцієнта семіваріації також указує на менший ступінь ризиковості проєкту А, рис. 3

Коефіцієнт семіваріації	
CSV(R <sub>A</sub> )	CSV(R <sub>B</sub> )
0,3988	0,8750

Рис. 3. Результат розрахунку коефіцієнта семіваріації

Джерело: авторські розрахунки

У деяких випадках є необхідність застосування більшої кількості методів аналізу ризиковості проєктів. Якщо підприємство хоче успішно проінвестувати проєкт, важливо визначити ситуації, коли ймовірність та величина позитивного (або негативного) результату набагато більша, ніж протилежний результат. Розуміння несиметричного ризику має вирішальне значення для прийняття правильних рішень. Можливість ідентифікувати асиметричний ризик допомагає уникнути потенційно небезпечних

ситуацій, де не вистачає місця для помилок. Це також дає змогу використовувати можливості для інвестицій там, де існує кілька способів допомоги. Розраховано як міру ризиковості коефіцієнт асиметрії за формулою:

$$As(X) = \sum_{j=1}^n p_j \left( \frac{x_j - M(X)}{\sigma(X)} \right)^3. \quad (10)$$

Інколи відома статистична інформація щодо значення сподіваного прибутку  $X$ , яка збиралася протягом  $T$  періодів. Тоді коефіцієнт асиметрії розраховують за формулою:

$$As(X) = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T \left( \frac{x_t - M(X)}{\sigma(X)} \right)^3. \quad (11)$$

Значення  $As(X)$  може  $>$ ,  $<$  або  $= 0$ .

Коли  $As(X) = 0$ , то графік функції щільності ймовірності для випадкової величини  $X$  буде симетричним відносно  $M(X)$ . Несприятливі відхилення від сподіваного значення зазвичай знаходяться ліворуч у близькості зі сподіваним значенням, а інші – сприятливі – є досить віддаленими від сподіваної величини (такі значення показників – «хвіст» – демонструються праворуч).

Випадки розподілу ймовірностей  $As(X) > 0$ ,  $As(X) < 0$  представлено на рис. 4.

Критерій максимальної асиметрії – критерій мінімального ризику. Результати розрахунку коефіцієнта асиметрії для проєктів А та В представлено на рис. 5.

Отримані результати кількісного оцінювання економічних ризиків дають можливість обґрунтувати економічну ефективність інвестиційних проєктів. За більшістю методів оцінки ризиків інвестування можна зробити висновок про доцільність реалізації проєкту А – вкладення коштів у шліфувальні станки JET 31A. Загальний результат розрахунків методів оцінки ризиків інвестування за проєктами А та В представлено на рис. 6.

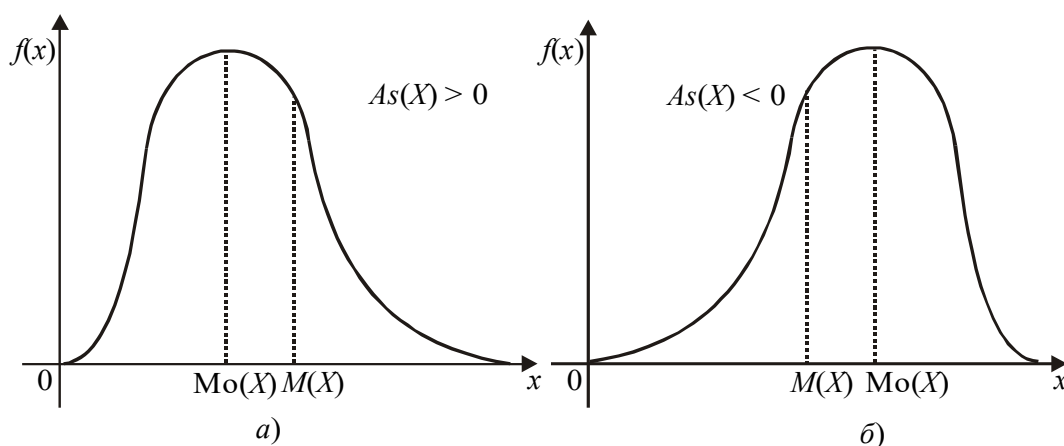


Рис. 4. Функція щільного розподілу ймовірностей у випадках  $As(X) > 0$  (а),  $As(X) < 0$  (б) коефіцієнтів асиметрії

Джерело: складено на основі [2]

	R	S	T	U	V
1				<b>Коефіцієнт асиметрії</b>	
2	<b>Коефіцієнт варіації</b>	$((X_A - M(X))/\sigma(X))^3$	$((X_B - M(X))/\sigma(X))^3$	$As_{(A)}$	$As_{(B)}$
3	<b>CSV(R<sub>B</sub>)</b>	-5,13	-2,19	-0,7734	0,4280
4	0,8750	0,00	0,00		
5		2,81	3,47		
6		<b>-2,32</b>	<b>1,28</b>		
7					
8				<b>1/T</b>	0,33

Рис. 5. Результат розрахунку коефіцієнту асиметрії

Джерело: авторські розрахунки

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	
1																					<b>Коефіцієнт асиметрії</b>	
2	<b>A</b>				<b>B</b>							<b>Семіваріація</b>		<b>Семі-квадратичне відхилення</b>		<b>Коефіцієнт семіваріації</b>		$((X_A - M(X))/\sigma(X))^3$	$((X_B - M(X))/\sigma(X))^3$	$As_{(A)}$	$As_{(B)}$	
3	Прибуток	Ймовірність		Прибуток	Ймовірність		A	B	SV(R <sub>A</sub> )	SV(R <sub>B</sub> )	SSV(R <sub>A</sub> )	SSV(R <sub>B</sub> )	CSV(R <sub>A</sub> )	CSV(R <sub>B</sub> )								
4	300	0,2	60	240	0,3	60	a1	0	146600	705600	382,8838	840,0000	0,3988	0,8750				0,00	0,00			<b>B</b>
5	1000	0,6	600	900	0,5	450	a2	1	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>				2,81	3,47			
6	1500	0,2	300	1800	0,3	450	a3	1										<b>-2,32</b>	<b>1,28</b>			
7		<b>1</b>			<b>1</b>			<b>2</b>														
8																					<b>1/T</b>	0,33
9				<b>Дисперсія</b>																		
10				M(X)	V(X)	σ(X)																
11				A	960,00	146400,00	382,62															
12				B	960,00	307800,00	554,80															
13				<b>A</b>	<b>A</b>																	

Рис. 6. Загальний результат розрахунків методів оцінки ризиків інвестування за проектами A та B

Джерело: авторські розрахунки

**Висновки з проведеного дослідження.**

Розраховані методи кількісного оцінювання економічних ризиків універсальні і можуть використовуватися суб'єктами господарювання різних галузей і форм власності для прийняття управлінських рішень щодо доцільності реалізації інвестиційних проєктів. Цей методологічний підхід відкриває широкий діапазон для подальших досліджень.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Вітлінський В.В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику : монографія. Київ : ДЕМИУР, 1996. 212 с.
2. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навчально-методичний посібник. Київ : КНЕУ, 2000. 292 с.
3. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємництві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 490 с.
4. Вітлінський В.В. Кількісне оцінювання ступеня економічного ризику. Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки». 2010. № 1(51). С. 159–162.

5. Никифоров А.Є. Класифікація інноваційно-інвестиційних ризиків у системі прийняття управлінських рішень. Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 8–14.

6. Дьяченко Я.Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проєктів. Наукові праці НДФІ. 2018. № 4(85). С. 17–29.

7. Білоцерківський О.Б. Кількісне оцінювання ризику високотехнологічного проєкту. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. № 4–2(04). С. 105–109.

8. Дорошенко М. Особливості оцінки ризику інвестиційного проєкту. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2012. № 5. С. 66–75.

9. Кабаченко Д.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Економічний вісник. 2017. № 2. С. 107–115.

**REFERENCES:**

1. Vitlinsky V.V. (1996) Analiz, otsinka i modeliuvania ekonomichnoho ryzyku [Analysis, evaluation and modeling of economic risk]. Kyiv: DEMIUR. (in Ukrainian)

2. Vitlinskyy V.V., Verchenko P.I. (2000) *Analiz, modeliuvannia ta upravlinnia ekonomichnym ryzykom* [Analysis, modeling and management of economic risk]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

3. Vitlinskyy V.V., Velykoivanenko H.I. (2004) *Ryzkolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi* [Risk in economics and entrepreneurship]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

4. Vitlinskyy V.V. (2010) Kilkisne otsiniuvannia stupenia ekonomichnoho ryzyku [*Quantitative assessment of degree of economic risk*]. *Visnyk ZhDTU. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 1(51), pp. 159–162.

5. Nykyforov A.Ye. (2015) Klasyfikatsiia innovatsiino-investytsiinykh ryzykiv u systemi pryiniattia upravlinskykh rishen [Classification of innovation and investment risks in the management decision system]. *Biznes Inform*, no. 1, pp. 8–14.

6. Diachenko Ya.Ya. (2018) Udoskonalennia systemy upravlinnia ryzykamy investytsiinykh proektiv [Improvement of the risk management system of investment projects]. *Naukovi pratsi NDFI*, no. 4, pp. 17–29.

7. Bilotserkivskyy O.B. (2016) Kilkisne otsiniuvannia ryzyku vysokotekhnolohichnoho proektu [Quantitative assessment of the risk of high-tech project]. *Ekonomichni visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, no. 4–2(04), pp. 105–109.

8. Doroshenko M. (2012) Osoblyvosti otsinky ryzyku investytsiinoho proektu [Features of the risk assessment of the investment project]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, no. 5, pp. 66–75.

9. Kabachenko D.V. (2017) Pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku [Adoption of managerial decisions in conditions of uncertainty and risk]. *Ekonomichni visnyk*, no. 2, pp. 107–115.

## ЗМІСТ

### РОЗДІЛ 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Дяченко О.Ф., Кириченко О.М., Попова Ю.М.

АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ..... 3

### РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Годнюк І.В., Кушнір Л.А.

РИНКОВИЙ ОБІГ ЗЕМЛІ: ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ..... 8

Зоря О.П., Бардіна Т.О., Радіонова Я.В.

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ..... 14

Shaposhnykov Kostiantyn

PROBLEMS OF FORMATION OF INVESTMENT POTENTIAL

OF THE NATIONAL ECONOMY ..... 20

### РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Боковець В.В., Корж Н.В., Давидюк Л.П.

КРОС-КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ ПОВЕДІНКИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ..... 24

Волкова Н.А., Кравець Д.Д.

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВ..... 28

Корольов Д.С.

ОПТИМІЗАЦІЯ РОЛЬОВОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ

ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ..... 33

Луценко І.С.

ЗАМКНЕНІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАВОК В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ:

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ..... 39

Ляліна Н.С., Матвієнко-Біляєва Г.Л., Панчук А.С.

СУЧАСНИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ..... 43

Малюга Л.М., Загороднюк О.В., Терещук Н.В.

ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 51

Овсієнко Н.В.

ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ

У СТРАТЕГІЧНИЙ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ОТІС»..... 55

Овсянюк-Бердадіна О.Ф.

УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИКИ ПОСТАЧАННЯ..... 62

Пішенін І.К.

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ

ЦИФРОВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ..... 67

Полторацька А.О.

ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ

ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ..... 71

Ремезь Ю.Б.

РОЛЬ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... 79

Селезньова Г.О.

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА..... 85

Турчина С.Г., Дашутіна Л.О.

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ ..... 91

### РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Бойчук Н.Я., Коцюбайло М.Р.

«ЗЕЛЕНА» ЕНЕРГЕТИКА:

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ..... 98

## **РОЗДІЛ 5. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА**

**Хитра О.В.**

СИНЕРГЕТИЧНА РОЛЬ РЕКРЕАЦІЙНИХ ЦИКЛІВ  
У ВІДТВОРЕННІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ  
В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ.....105

**Янковська В.А., Талдаєв В.С.**

МОТИВАЦІЯ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ  
ЯК ОСНОВНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....115

## **РОЗДІЛ 6. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ**

**Бугель Ю.В.**

ФІСКАЛЬНА ФУНКЦІЯ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ВАЖЛИВИЙ СКЛАДНИК  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ЇЇ МЕХАНІЗМУ..... 120

**Прутська О.О.**

ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19..... 127

**Рисін В.В., Антощук І.А.**

ВПЛИВ НЕФОРМАЛЬНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ  
НА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ В УКРАЇНІ..... 133

**Солодовнік О.О., Докуніна К.І.**

ОЦІНКА КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПОЗИЧАЛЬНИКА:  
АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ.....140

**Шевченко Н.В., Огірко О.І.**

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛІСТИНГУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ  
НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ФОНДОВОМУ РИНКУ..... 146

**Ярошевич Н.Б., Якимів А.І., Чубка О.М.**

БЮДЖЕТНЕ ІНВЕСТУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....153

## **РОЗДІЛ 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ**

**Височан О.С., Фок Ю.Р.**

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРОБЛЕМАТИКИ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ  
ТА АУДИТУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ  
У РОБОТАХ ВІТЧИЗНЯНИХ НАУКОВЦІВ..... 161

**Головай Н.М., Сисоєва І.М.**

МІСЦЕ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА..... 167

**Романькова О.М., Глущенко І.А.**

АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ТА ДИНАМІКИ ВИТРАТ  
У НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОМУ ЦЕНТРІ КУЛЬТУРИ.....172

**Сіренко О.В.**

ПОДАТКОВІ ПРАВОПОРУШЕННЯ: СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ.....178

## **РОЗДІЛ 8. СТАТИСТИКА**

**Бабаєв В.Ю., Тюріна Д.М.**

ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ..... 185

## **РОЗДІЛ 9. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ**

**Мороз О.В., Латишев К.О., Герасимчук В.В.**

СУЧАСНА ІНФРАСТРУКТУРА КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: МОДЕЛЮВАННЯ МЕТОДУ «ЖИВОЇ МІГРАЦІЇ».....190

**Шевченко О.М., Щербініна С.А.**

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ  
ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО ІНВЕСТУВАННЯ.....198

# CONTENTS

## SECTION 1. WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

<b>Diachenko Oksana, Kyrychenko Olga, Popova Yulia</b> ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE IN LOGISTIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES.....	<b>3</b>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------

## SECTION 2. ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

<b>Godniuk Irina, Kushnir Ljudmyla</b> THE MARKET TURNOVER OF LAND: PROBLEMS AND SOLUTIONS.....	<b>8</b>
<b>Zoria Oleksii, Bardina Tetiana, Radionova Yana</b> INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL PRODUCTION AS A STRATEGIC DIRECTION OF ENSURING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF RURAL AREAS.....	<b>14</b>
<b>Shaposhnykov Kostiantyn</b> PROBLEMS OF FORMATION OF INVESTMENT POTENTIAL OF THE NATIONAL ECONOMY .....	<b>20</b>

## SECTION 3. ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

<b>Bokovets Viktoriia, Korzh Nataliia, Davidiuk Lyudmila</b> CROSS-CULTURAL ASPECTS OF BEHAVIOR IN INTERNATIONAL BUSINESS.....	<b>24</b>
<b>Volkova Nina, Kravets Daria</b> ANALYTICAL EVALUATION OF FINANCIAL ASSETS OF ENTERPRISES.....	<b>28</b>
<b>Korolov Denis</b> OPTIMIZATION OF THE ROLE STRUCTURE OF THE MANAGEMENT TEAM AS A PREREQUISITE FOR ENSURING ITS EFFECTIVENESS.....	<b>33</b>
<b>Lutsenko Iryna</b> CLOSED SUPPLY CHAINS IN A CIRCULAR ECONOMY: EFFECTIVE INVENTORY MANAGEMENT.....	<b>39</b>
<b>Lialina Nataliia, Matvienko-Bilyaeva Galyna, Panchuk Anastasiia</b> MODERN BUSINESS IN UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT.....	<b>43</b>
<b>Maliuga Liudmyla, Zagorodniuk Oksana, Tereshchuk Nataliya</b> FORMATION OF THE PRICING POLICY OF HOTEL ENTERPRISES.....	<b>51</b>
<b>Ovsiienko Nataliia</b> RESEARCH OF CONSUMER LOYALTY LEVELS IN STRATEGIC ACTIVITY ON THE EXAMPLE OF PJSC «OTIS».....	<b>55</b>
<b>Ovsyanyuk-Berdadina Oleksandra</b> MANAGEMENT APPROACHES TO SUPPLY LOGISTIC OPTIMIZATION.....	<b>62</b>
<b>Pishenin Igor</b> PECULIARITIES OF IMPLEMENTATION OF DIGITAL INFORMATION SYSTEMS OF TRANSPORT LOGISTICS.....	<b>67</b>
<b>Poltoratska Alona</b> TALENT MANAGEMENT AS A KEY FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF A MODERN ORGANIZATION.....	<b>71</b>
<b>Remez Ulia</b> THE ROLE OF SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING IN THE ENTERPRISE.....	<b>79</b>
<b>Seleznova Halyna</b> FORMATION OF THE ENTERPRISE COMPETITIVE POTENTIAL.....	<b>85</b>
<b>Turchina Svetlana, Dashutina Liudmyla</b> MANAGEMENT OF EFFICIENCY OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES.....	<b>91</b>

## SECTION 4. ECONOMY OF NATURAL RESOURCES MANAGEMENT AND ENVIRONMENT PROTECTION

<b>Boichuk Natalka, Kotsiubailo Mariia</b> «GREEN» ENERGY: FEATURES AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT IN UKRAINE .....	<b>98</b>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

## **SECTION 5. DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS**

### **Khytra Olena**

SYNERGETIC ROLE OF RECREATIONAL CYCLES IN HUMAN CAPITAL REPRODUCTION  
AND TOURIST SPHERE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS  
OF SOCIALLY ORIENTED ECONOMY.....105

### **Yankovska Viktoriia, Taldaiev Volodymyr**

MOTIVATION OF MEDICAL PERSONNEL AS THE MAIN FUNCTION  
OF THE MANAGEMENT OF THE HEALTHCARE INSTITUTION.....115

## **SECTION 6. MONEY, FINANCES AND CREDIT**

### **Buhel Yuliia**

FISCAL FUNCTION OF CUSTOMS POLICY AS AN IMPORTANT COMPONENT  
OF ENSURING THE EFFICIENCY OF ITS MECHANISM FORMATION.....120

### **Prutska Olena**

PUBLIC FINANCES OF UKRAINE  
IN THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC.....127

### **Rysin Vitalii, Antoshchuk Illia**

THE IMPACT OF INFORMAL EMPLOYMENT  
ON THE FORMATION OF STATE BUDGET REVENUES IN UKRAINE.....133

### **Solodovnik Olesia, Dokunina Kateryna**

ASSESSMENT OF THE BORROWER'S CREDIT CAPACITY:  
ANALYSIS OF MAIN APPROACHES.....140

### **Shevchenko Nataliia, Ohirko Olha**

DIRECTIONS OF SECURITY LISTING ON THE DOMESTIC STOCK MARKET.....146

### **Yaroshevych Natalya, Yakymiv Andriy, Chubka Olha**

BUDGET INVESTMENT AT THE LOCAL LEVEL.....153

## **SECTION 7. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT**

### **Vysochan Oleh, Fok Julianna**

CURRENT TRENDS IN RESEARCH ON THE PROBLEMS  
OF ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT OF FIXED ASSETS OF THE PUBLIC SECTOR  
OF THE ECONOMICS IN THE PUBLICATIONS OF LOCAL SCIENTISTS.....161

### **Holovai Nadiia, Sysoieva Inna**

PLACE OF ACCOUNTING IN THE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE.....167

### **Romankova Oksana, Glushchenko Irina**

ANALYSIS OF THE STRUCTURE AND DYNAMICS OF COSTS  
IN THE EDUCATIONAL AND METHODOLOGICAL CENTER OF CULTURE.....172

### **Sirenko Olena**

TAX OFFENSES: THE ESSENCE AND CLASSIFICATION FEATURES.....178

## **SECTION 8. STATISTICS**

### **Babaiev Valerii, Turina Dina**

ECONOMIC AND STATISTICAL ANALYSIS OF UNEMPLOYMENT IN UKRAINE .....185

## **SECTION 9. MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY**

### **Moroz Olena, Latyshev Kostiantyn, Gherasymchuk Viktorija**

MODERN INFRASTRUCTURE OF COMMUNICATION TECHNOLOGIES  
IN BUSINESS: MODELING OF THE METHOD OF «LIVING MIGRATION».....190

### **Shevchenko Olena, Shcherbinina Svitlana**

USING METHODS FOR ASSESSING ECONOMIC RISKS  
TO MAKE INVESTMENT DECISIONS.....198

Наукове видання

# ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

*Електронний науково-практичний журнал*

**Випуск 53**

Коректура • *Н. Ігнатова*

Комп'ютерна верстка • *Ю. Войтюк*

Засновник видання:

ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій»

Адреса редакції: вул. Інглєзі 6/1, оф. 135,  
м. Одеса, Україна, 65101

Телефон: +38 (048) 709-38-69

Веб-сайт журналу: [www.market-infr.od.ua](http://www.market-infr.od.ua)

E-mail редакції: [journal@market-infr.od.ua](mailto:journal@market-infr.od.ua)