

ISSN 2307-5740  
DOI 10.31891/2307-5740

Науковий журнал

# **ВІСНИК**

**Хмельницького  
національного  
університету**

---

**Економічні науки**

---

**2021, № 1**

---

Scientific journal

**HERALD**

**of Khmelnytskyi National University**

---

**Economic sciences**

---

**2021, Issue 1**

---

**Хмельницький 2021**

**ВІСНИК**  
**Хмельницького національного університету**  
Затверджений як фахове видання (перереєстрація), група «Б»  
Наказ МОН 28.12.2019 №1643

*Засновано в липні 1997 р.*

*Виходить 6 разів на рік*

---

**Хмельницький, 2021, № 1 (290)**

---

**Засновник і видавець: Хмельницький національний університет  
(до 2005 р. — Технологічний університет Поділля, м. Хмельницький)**

Наукова бібліотека України ім. В.І. Вернадського [http://nbuv.gov.ua/j-tit/Vchnu\\_ekon](http://nbuv.gov.ua/j-tit/Vchnu_ekon)

Журнал включено до наукометричних баз:

**Index Copernicus** <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=7040>

**Google Scholar** <http://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=nDupjDAAAAAJ>

**CrossRef** <http://doi.org/10.31891/2307-5740>

<b>Головний редактор</b>	<b>Григорук П. М.</b> , д. е. н., професор, завідувач кафедри автоматизованих систем та моделювання економіки Хмельницького національного університету
<b>Заступник головного редактора. Голова редакційної колегії серії «Економічні науки»</b>	<b>Нижник В. М.</b> , д. е. н., професор, заслужений діяч науки і техніки України, проректор з науково-педагогічної роботи Хмельницького національного університету
<b>Відповідальний секретар</b>	<b>Кравчик Ю. В.</b> , к. е. н., начальник відділу інтелектуальної власності та трансферу технологій Хмельницького національного університету

**Ч л е н и р е д к о л е г і ї с е р і ї « Е к о н о м і ч н і н а у к и »**

Альохін О. Б., д. е. н.; Васильківський Д. М., д. е. н.; Вівчар О. І., д. е. н.; Ведерніков М. Д., д. е. н.; Вишковська Зофія, д. е. н. (Польща); Гавловська Н. І., д. е. н.; Гець В. М., д. е. н.; Гончар О. І., д. е. н.; Григорук П. М., д. е. н.; Гурочкіна В. В., д. е. н.; Джалагонія Давід, проф. (Грузія); Дихаминджия Ірма, д. е. н. (Грузія); Диха М. В., д. е. н.; Єпіфанова І. Ю., д. е. н.; Журба І. Є., д. е. н.; Завгородня Т. П., д. е. н.; Замазій О. В., д. е. н.; Євдокимов В. В., д. е. н.; Йохна М. А., д. е. н.; Кравчик Ю. В., к. е. н.; Ковальчук С. В., д. е. н.; Кулинич Р. О., д. е. н.; Лук'янова В. В., д. е. н.; Ляшенко О. М., д. е. н.; Любохинець Л. С., к. е. н.; Матюх С. А., к. е. н.; Мікула Н. А., д. е. н.; Микитенко В. В., д. е. н.; Мороз О. В., д. е. н.; Нижник В. М., д. е. н.; Олуйко В. М., д. н. держ. упр.; Орлов О. О., д. е. н.; Поліщук І. І., д. е. н.; Рудніченко С. М., д. е. н.; Савіна Г. Г., д. е. н.; Семикіна М. В., д. е. н.; Скоробогата Л. В., к. е. н.; Стадник В. В., д. е. н.; Тельнов А. С., д. е. н.; Ткаченко І. С., д. е. н.; Троціковські Тадеуш, к. е. н. (Польща); Тюріна Н. М., к. е. н.; Філіппова С. В., д. е. н.; Хрущ Н. А., д. е. н.; Церуйова Тетяна, д. е. н. (Словакія); Череп А. В., д. е. н.; Чорна Л. О., д. е. н.

*Технічний редактор*  
*Редактор-коректор*

**Кравчик Ю. В.**, к. е. н.  
**Броженко В. О.**

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Хмельницького національного університету,  
протокол № 8 від 25.02.2021

**Адреса редакції:** Україна, 29016,  
м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11,  
Хмельницький національний університет  
редакція журналу "Вісник Хмельницького національного університету"  
**☎** (0382) 67-51-08  
**e-mail:** visnyk.khnu@khmnu.edu.ua  
visnyk.khnu@gmail.com  
**web:** <http://journals.khnu.km.ua/vestnik>

Зареєстровано Міністерством України у справах преси та інформації.  
Свідчення про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
Серія КВ № 9721 від 29 березня 2005 року (перереєстрація)

© Хмельницький національний університет, 2021  
© Редакція журналу "Вісник Хмельницького національного університету", 2021

## ЗМІСТ

<b>ГАВАТЮК Л. С.</b> РОЗВИТОК ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІД ВПЛИВОМ ПАНДЕМІЇ КОРОНОВІРУСУ COVID-19 .....	6
<b>ДЕМКО М. Я., ГРИНІВ Н. Т.</b> ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ТА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ВІТЧИЗНЯНИХ І ЗАРУБІЖНИХ БАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ .....	12
<b>БАНЗЕЛЮК І. В.</b> КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ .....	20
<b>АНГЕЛКО І. В., ГАЗЕ Я. Т.</b> ПРЕЗЕНТАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД ПРОДАЖУ ПРОДУКЦІЇ .....	24
<b>ДОНЧАК Л. Г., ШКВАРУК Д. Г.</b> УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ .....	29
<b>КОВАЛЬЧУК С. В., МАРТИНОВА Л. Б., ТАНАСІЙЧУК А. М.</b> ТЕХНОЛОГІЇ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД .....	33
<b>ЄПІФАНОВА І. Ю., ДЖЕДЖУЛА В. В., НАДОЛЬНИЙ О. В.</b> ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	39
<b>ЗАХАРЕНКО-СЕЛЕЗНЬОВА А. М., ТРАЙНО В. М., ЯЛОВЕГА Н. І.</b> МАРКЕТИНГОВІ ІНТРУМЕНТИ ВПЛИВУ НА КЛІЄНТІВ ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ .....	44
<b>ІЛЬНИЦЬКА-ГИКАВЧУК Г. Я.</b> ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	49
<b>КАРПУШЕНКО М.Ю ЛІНЛІН. ТАН</b> ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ .....	53
<b>КОВАЛЬЧУК С. В., РЯСНИХ А. А., БОЛОТНІКОВА Х. С.</b> РОЛЬ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	56
<b>КУХАРСКАЯ Н. А.</b> КОНЦЕПЦІЯ «ОДИН ПОЯС, ОДИН ПУТЬ» (ОВОР): ПРЕДПОСЬЛКИ І РЕАЛІЇ .....	60
<b>МАЙОВЕЦЬ Є. Й., КУЗИК О. В.</b> ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ В АГРОБІЗНЕСІ УКРАЇНИ .....	67
<b>ЛУПАК Р. Л., РУДКОВСЬКИЙ О. В., БЕРЕЗІВСЬКИЙ Я. П.</b> МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	74
<b>МАРТИНЮК О. В., АДАСЮК І. П.</b> АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....	78
<b>МОРГАЧОВІ В., ГУМНЄНKOVA Ю. О.</b> МОДЕЛЬ ОПТИМІЗАЦІЇ СУМИ ПОПОВНЕННЯ ЗАКОРДОННОГО БРОКЕРСЬКОГО РАХУНКУ .....	85
<b>МУНЬКА С. С.</b> АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ .....	90
<b>НИЖНИК О. В.</b> РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ .....	94
<b>НІКОЛЬЧУК Ю. М., ЛОПАТОВСЬКА О. О.</b> АНТИКРИЗОВИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	99
<b>ОСПОВА Л. В.</b> ЗАГОСТРЕННЯ ПРОБЛЕМ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ .....	104

<b>ПАНЬКІВ Н. Є., ПОКАЛЬЧУК О. О.</b> СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ В ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ .	111
<b>РАТУШНЯК О. Г., ЛЯЛЮК О. Г.</b> АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ .....	123
<b>РОМАНУХА О. М., СЛАЩЕВА А. В., ХАЛІЛОВА-ЧУВАСЬВА Ю. О.</b> ІНТЕГРАЦІЇ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ .....	127
<b>РУДЕНКО М. В.</b> МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....	132
<b>САМОЙЛЕНКО Г. Т., БАБЕНКО В. О., ПУРСЬКИЙ О. І., ДЕМІДОВ П. Г., ЛАПТЄВА А. Ю., ПОХОДЕНКО Б. О.</b> ЗАГАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ ПОБУДОВИ ІНТЕГРОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ WEB-СИСТЕМ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ .....	139
<b>САВЦЬКА О. П., ЩУР О. М., НЕГРИЧ О. І.</b> ФОРМИ ТА СКЛАДОВІ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ .....	145
<b>СОКОЛОВА А. О., РАТОШНЮК Т. М., РАТОШНЮК В. І., МАРТИНЮК М. А.</b> ТУРИСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ .....	152
<b>СНАЛА N., РІСНУК K., VOROPAI O. K.</b> PRACTICE OF NEUROMARKETING RESEARCH ON ARTWORK CONSUMPTION: LITERATURE REVIEW AND MARKETING MANAGEMENT PERSPECTIVE .....	159
<b>МАРГАСОВА В. Г., ГАРАФОНОВА О. І., ТКАЛЕНКО Н. В.</b> МЕДИЧНЕ СТРАХУВАННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ У ФІНАНСОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ .....	165
<b>VLASENKO T., STEPANENKO S.</b> RISK MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGES IMPLEMENTATION BASED ON THE PROJECT APPROACH METHODOLOGY .....	171
<b>ОПАНАСЮК В. В.</b> НЕОЛУДДІТИ ЕПОХИ ЦИФРОВОЇ ДИКТАТУРИ .....	176
<b>ГАВЛОВСЬКА Н. І., РУДНІЧЕНКО Є. М., РУДНІЧЕНКО М. М.</b> МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ДЕРЖАВИ .....	180
<b>ТКАЧЕНКО А. М., СЕВАСТЬЯНОВ Р. В.</b> РОЛЬ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ В УПРАВЛІННІ КОМЕРЦІЙНИМ, КАНАЛЬНИМ І ФІЗИЧНИМ РОЗПОДІЛАМИ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ .....	188
<b>МОМОТ Т. В., ЗУБЕНКО А. В., ВЕРШИНІНА Д. М.</b> ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ .....	192
<b>КОВТУН Е. О.</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	197
<b>ЛАГОДІЄНКО В. В., ЗАВГОРОДНІЙ А. В., ЛАГОДІЄНКО В. В.</b> ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ .....	203
<b>БОКОВЕЦЬ В. В., ДАВИДЮК Л. П.</b> ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ І ЇЇ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ .....	210
<b>АСАМОАХ-ЧЕРЕМЕХ Д., МАТЮХ С. А.</b> РОЛЬ МЕХАНІЗМУ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....	214

<b>БОГАТЧИК Л. А.</b> АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗАСТОСУВАННЯ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ ЯК ІНДИКАТОРА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ .....	219
<b>ШАХНО А. Ю., КУТОВА Н. Г., КОЗИР А. А.</b> ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ЯК ЧИННИК ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ .....	226
<b>АНІСІМОВА О. М.</b> ЗОВНІШНІ ПЕРЕДУМОВИ АДАПТАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ДО СУЧАСНИХ ВИМОГ .....	233
<b>ВЕДЕРНИКОВ М. Д., ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК Л. В., ГЛУШКО Т. В., ЗЕЛЕНА М. І., ДАНИЛКОВА А. Ю.</b> ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПОШУКУ, ДОБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	239
<b>ЛУПАК Р. Л., НАКОНЕЧНА Н. В., КУНИЦЬКА-ІЛЯШ М. В.</b> ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕОФШОРИЗАЦІЇ ПОДАТКІВ .....	252
<b>ЧЕРЕП О. Г., ПРИХОДЬКО В. А.</b> ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПРАТ «ПРИЛУЦЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД» .....	255
<b>КАРПОВА А. В., БЄЛОЗЕРЦЕВ В. С., ХАРАКОЗ Л. В.</b> ОБЛІК ТА АНАЛІЗ ГРОШОВИХ КОШТІВ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ .....	260
<b>РУДЕНКО С. В., ПОГРІБНЯК Д. С.</b> БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ .....	265
<b>ШАПОВАЛ Г. М., КОСЯК А. П.</b> СОЦІАЛЬНИЙ ЗВІТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДІАЛОГУ З СУСПІЛЬСТВОМ .....	270
<b>ГРОВОВА О. Є., АБДУЛЛАЄВА А. Є., ШЕВЧУК А. Л.</b> ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НАПОВНЕННОСТІ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ, ЯК СКЛАДОВОЇ ФІНАНСОВОЇ БАЗИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	277
<b>КОТЕЛЕНЕЦЬ А. М.</b> СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН МІЖ УЧАСНИКАМИ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ ЗЕМЛІ УКРАЇНИ .....	282
<b>ТЮХТЕНКО Н. А., СИНЯКОВА К. М.</b> ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ АКТИВІЗАЦІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ .....	289
<b>МУЛЬСКА О. П.</b> ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ МІГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА ЇХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ: СВІТОВИЙ ДОСВІД .....	294
<b>ФІЛПОВА Н. В.</b> УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	302
<b>СЕРІКОВА Т. М., ЛАГОДІЄНКО Н. В., СЕРІКОВ Д. О.</b> СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ .....	308
<b>ЧМІЛЬ Г. Л., ПОЛЕВИЧ К. В.</b> ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ТРЕНД-ТЕХНОЛОГІЙ КОНЦЕПЦІЇ «ІНДУСТРІЯ 4.0» В ОРГАНІЗАЦІЮ ДІЯЛЬНОСТІ РИТЕЙЛУ .....	313
<b>ЧЕРЕП О. Г., КОЦЕРУБА А. В.</b> ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ .....	320
<b>РУЖИЦЬКИЙ І. Ю.</b> НАПРЯМИ ІНСТИТУЦІЙНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ .....	324
<b>СТАМАТІН В. В.</b> РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ ПОЛОЖЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МІСЬКОГО ЕЛЕКТРИЧНОГО ТРАНСПОРТУ .....	328

УДК 336.71:338.28

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-1

ГАВАТЮК Л.С.

Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича

## РОЗВИТОК ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІД ВПЛИВОМ ПАНДЕМІЇ КОРОНОВІРУСУ COVID-19

У статті досліджується поточний розвиток фінансових технологій та тенденції змін, спричинені COVID-19, що мають глибокий вплив на модель фінансових послуг, майбутню економічну та фінансову систему. Розглядається три етапи змін: перший - приділення більшої уваги оптимізації та стандартизації даних, використовуючи метод великих чисел; другий - подальше впровадження нових технологій для просування в інтернеті, мобільних та інтелектуальних продуктів та послуг, фінансова галузь і надалі охоплюватиме штучний інтелект, блокчейн тощо; третій - розробка інституційних правил більш зрозумілими, прозорими та стандартизованими. Підсумовано, чи будуть в процесі боротьби з епідемією короточасні потрясіння та наслідки, а також вплив довгострокових та короткострокових тенденцій розвитку і місце цифрової трансформації фінансових установ на мікро- та макрорівні.

Ключові слова: фінансові технології, економічна система, фінансова система, фінансова цифровізація, фінансова електронна система.

GAVATIUK L.

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi

## DEVELOPMENT OF FINANCIAL TECHNOLOGIES UNDER THE INFLUENCE OF THE COVIN-19 CORONAVIRUS PANDEMIC

The article examines the current development of financial technologies, and also emphasizes that since the reform and opening of the market economy, Ukraine is in a state of continuous deepening of reforms, and it is increasingly contributing to the development of social progress. Among them, information technology is gradually becoming one of the driving forces of social development and have a great impact every day. Guided by the impression of information technology, the manufacturing and financial industries have also developed various systems of services and products, achieving the goal of gradual development and construction of a modern financial industry.

The trends of changes caused by COVID-19, which have a profound impact on the model of financial services, the future economic and financial systems, are studied. The main stages of modernization of the financial sector are identified, and the next three stages of changes in the modernization of this industry are considered: the first - paying more attention to data optimization and standardization, using the method of large numbers; second - further introduction of new technologies for the promotion of the Internet, mobile and intelligent products and services, the financial industry will continue to cover artificial intelligence, blockchain, etc.; third - the development of institutional rules more understandable, transparent and standardized. It is emphasized that it was the continuous development of science and technology that contributed to the effective process of modernization of the financial sector, and at the same time it was he who began the rise of financial system reform on a global scale.

It is mentioned that currently Ukraine is facing a trend of digital transformation. Now is the window period for the development of financial technologies. It is necessary to avoid repeating the mistakes of Internet finance and use the main historical opportunities for development. Currently, talent, technology, data, capital, industry, supervision, policy, equipment and culture are the nine main elements of financial technology development.

The impact of financial digitization on the macro and macro level of financial institutions is summarized, and current negative factors and ways to solve them are identified on the issue of privacy protection and rational use of data, which are practical difficulties facing the inability to maximize the value of data elements.

Keywords: financial technologies, economic system, financial system, financial digitalization, financial electronic system.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Основним трендом розвитку глобальної економіки на сучасному етапі є цифровізація, що являє собою процес поширення цифрових технологій в усіх аспектах бізнесу. Україна теж активно залучається до процесів глобалізації цифрового економічного простору та здійснює трансформацію економіки від аналогової до цифрової відповідно до Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [1].

Цифровізація є загальною характеристикою більшої частини сучасних фінансових інновацій і обумовлена зростанням впливу інформаційно-комунікаційних технологій в процесі виробництва і надання фінансових послуг. На даний момент у сфері фінансових технологій відбуваються радикальні зміни, пов'язані з підвищенням рівня автоматизації, відкритості та орієнтованості на споживача. Значення даного інноваційного сектору вельми велике, оскільки глобальне впровадження фінансових технологій щорічно зростає на 15-20%. Крім того в умовах поширення коронавірусної інфекції, карантину та вимушеної ізоляції актуальність використання цифрових технологій у фінансовій сфері в усьому світі стала підвищуватися.

Після неодноразових досліджень та суджень міжнародне співтовариство поступово дійшло консенсусу щодо розвитку нової епідемії корони, і вони погодилися з тим, що новий вірус, швидше за все, співіснуватиме з людьми протягом тривалого часу, а епідемія, ймовірно, збережеться і повториться. Отже, проблема з нормалізації профілактики та боротьби з епідеміями є необхідною умовою для нашого

формулювання та реалізації всієї економічної та соціальної політики. Тому, саме в даний час, стало загальним питання щодо інновацій фінансових послуг за допомогою технологій та прискорення глибокої інтеграції фінансів і технологій. У процесі профілактики епідемії фінансова технологія використовує власні технологічні переваги, зміцнює пов'язані з цим системні технологічні дослідження та розробки, встановлює технологічний «поштовх» для попередження та боротьби з епідемією та відкриває нові можливості для розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти становлення та функціонування фінансових технологій досліджуються в роботах вітчизняних науковців: Г.Т. Карчевої [2], Л.В. Жердецької [3], Г.М. Поченчука [11], Л.А. Дудинця [14] та в роботах зарубіжних вчених, таких як: Стівен Лампкін, Джессіка Мошер, Еммі Лабович, Маміко Йокой-Арай та Кріса Пайка [5].

Тема публікації «Коронавірус прискорить фінтех-революцію» стала досліджуватись підприємцем, а також спікером, що запустив свій портал гейміфікації та базує свою роботу на багатьох стартапах по всьому світу Аммаром Ахтар, де він розглядає питання: «чи може нарешті пандемія коронавірусу стати тим, що робить фінансові технології нормою для всіх?» [6]. Також ця тема стала дослідом Каніки Сагел «Як фінтех може врятувати нас від COVID-19?», де вона брала інтерв'ю і висвітлювала питання унікальних труднощів з якими стикнулася Індія в умовах епідемії та шляхи їх вирішення за допомогою фінансових технологій [7].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.**

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері фінансових технологій, подальшого дослідження потребують питання якісного їх розвитку, оперативного впровадження та ефективного використання у фінансовій системі України під впливом пандемії коронавірусу COVID-19, оскільки вони стануть запорукою становлення сучасної фінансово-кредитної системи держави. Зазначене окреслює актуальність подальших глибоких наукових досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Виходячи з вищезазначеного, мета статті полягає у дослідженні тенденції змін фінансових технологій, спричинені COVID-19 та прогнозування подальших етапів модернізації та розвитку фінансової галузі, зосереджуючи вагу на аспектах ролі фінтех та впливу фінансової оцифровки на макро- та макрорівень фінансових установ.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансові технології або фінтех (англ. мовою від «financial technology», скорочене «FinTech») являють собою порівняно нову галузь не тільки в Україні, але і у всьому світі. У економічній літературі, вважається, що термін «фінансові технології» виник на початку 1990-х рр., коли почала розвиватися мережа Інтернет. Зростання популярності фінтеху почалося у 2008 році, коли світова фінансова криза та її наслідки змусила фінансові компанії скорочувати витрати. У зв'язку з цим почали з'являтися стартапи і нові бізнес-моделі, здатні задовольнити запити вимогливих клієнтів.

Вивчення та аналіз наукової літератури свідчить, що на сучасному етапі єдиної думки щодо визначення сутності фінансових технологій не існує.

Патрік Шуфель під фінансовими технологіями розуміє нову фінансову галузь, яка застосовує технології для поліпшення фінансової діяльності [8, с. 32]. Аналогічної думки щодо визначення фінансові технології дотримуються вчені Н. Морозко, В. Діденко, Д. Філіпов, Г. Поченчук [9; 10; 11].

Група авторів, Семенов А.Ю., Кривич Я.М., Цирулик С.В. [12, с. 100], фінансові технології розглядають як послуги, що надаються технологічними компаніями за допомогою спеціального програмного забезпечення та зосередженні на фінансових потребах клієнтів.

Тарасюк М.В., Коцєєв О.О. [13] та Дудинець Л.А. [14] під фінансовими технологіями розуміють технології, які використовуються у фінансовій галузі.

На основі аналізу поглядів різних авторів на сутність фінансових технологій можна зробити висновок про те, що одні дослідники їх сутність розглядають як галузь, сферу, інші – як технологію, послугу. Однак, у кожному визначенні фінтех прослідковується ключова їх особливість, яка полягає в тому, що ці технології практично не можуть функціонувати без цифрових технологій. Цифрові технології, будучи ядром надання фінансових послуг, стимулюють проникнення інновацій у фінансовий сектор.

Таким чином, фінансові технології – це нові інновації, що передбачають використання цифрових технологій для надання фінансових послуг [5]. В той час коли цифрова трансформація – це процес інтеграції нових і появи цифрових технологій в усі аспекти бізнесу. Мета – використовувати переваги цих технологій, щоб підвищити безпеку й умови роботи для співробітників, операційну ефективність, гнучкість і керованість бізнесу. Наука і технологія є типовим представником органічної інтеграції фінансової галузі та сучасної науки і техніки. На рис. 1 зображені три основні етапи модернізації фінансової галузі.

Перший період – це період, коли технологія електронних комп'ютерних додатків була тільки розроблена і застосовувалася в невеликому масштабі. Потім фінансова електронна система поступово розроблялась і застосовувалася, що ще більш ефективно покращувало ефективність та якість фінансових послуг, і дозволяло суспільству насолоджуватися більш звичними та якісними фінансовими послугами. У цей час на ринку почали з'являтися мережеві банкоматів, які ефективно досягли масштабних цілей розширення сфери фінансових послуг та сприяли підвищенню операційної ефективності.

Другий період – це період, коли вітчизняна фінансова галузь поступово реалізує свій віртуальний розвиток. На цьому етапі фінансова галузь набуває великих змін, які відбулись у багатьох аспектах. Це

важливий період для інтеграції фінансової галузі та технологій, це суттєва зміна бізнес-процесів, що фактично відкриває нові ділові канали.

Третій період – це період, інтеграції фінансової галузі та технології фінансових установ, які беруть активну участь у технологічних інноваціях та будівництві досліджень та розробок, щоб краще адаптуватися до розвитку часу та надавати громадськості більш зручні та турботливі фінансові продукти та послуги. У цей час традиційна фінансова галузь стикається з серйозними проблемами і вимагає комплексних реформ. Розвиток науки і техніки перебуває в періоді багатоетапного співіснування, що виражається в тому, що деякі потужні компанії повністю усвідомили ефективний перехід між інтернетом та офлайн.

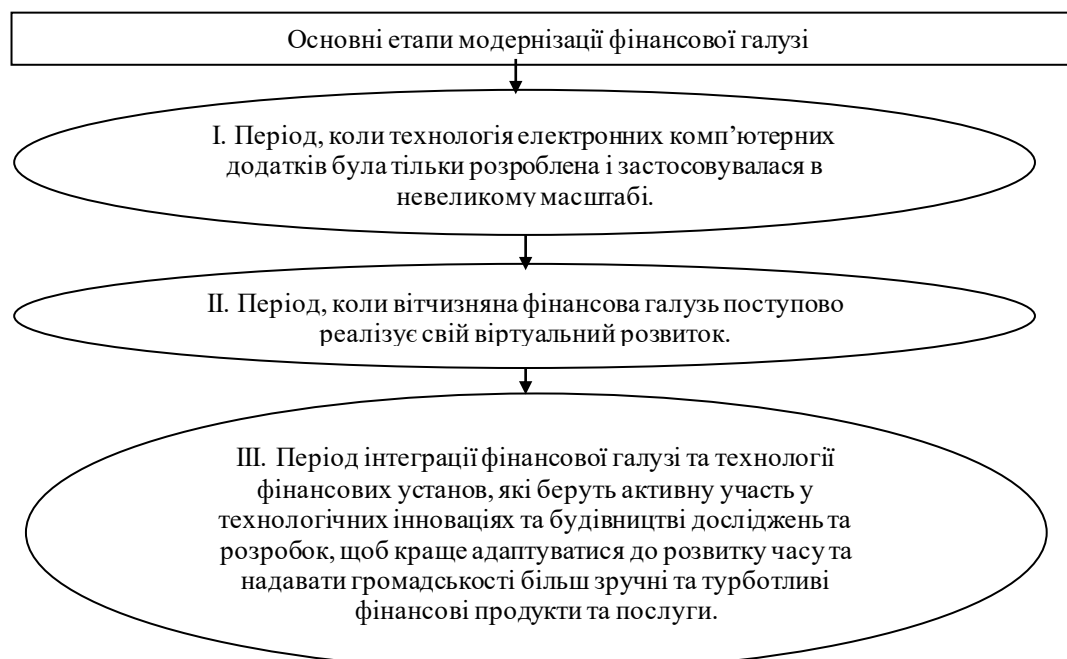


Рис. 1. Основні етапи модернізації фінансової галузі.

Саме безперервний розвиток науки і техніки сприяв ефективному процесу модернізації фінансової галузі, і в той же час розпочав підйом реформи фінансової системи у світовому масштабі. Великі вітчизняні підприємства інвестували у фінансові технології та надали значну кількість коштів на технологічні інновації, дослідження та розробки, такі як застосування технологій штучного інтелекту в системі фінансових послуг, інтернет продуктів тощо. Найближчим часом, з різних матеріалів, засобів масової інформації, аналізу та звітів усі побачать, як фінансова галузь може краще адаптуватися до викликів, спричинених епідемією, та краще обслуговувати деякі інноваційні розвідки, здійснені реальною економікою, яка постраждала від епідемії.

Головні аспекти ролі фінансових технологій на сучасному етапі відображено на рис. 2. До інновацій безконтактних послуг відносять: безоплатну оплату за використання смартфонів та інших гаджетів, дані про бездротовий зв'язок, нові біометричні картки платежу, та інші.

Дослідження свідчать, що глобальний ринок фінансових технологій є одним з найбільш швидкозростаючих у світі. Кількість користувачів фінансових технологій у світі щорічно зростає завдяки швидкому проникненню інтернету. Про підвищення залученості споживачів до користування новими фінансовими технологіями свідчить зростання рівня проникнення фінансових послуг – у 2015 році середній рівень проникнення становив 16% (для дослідження були використані фінтех ринки 27 країн), у 2017 році – 33%, у 2019 році – 64% [14, с. 96].

На сучасному етапі у світі нараховується понад 10 тисяч фінтех-стартапів, кількість яких постійно збільшується. Серед Топ-10 світових стартапів в 2018 році особливе місце займають наступні проекти в галузі фінансових технологій: Bancor (зручна платформа для прямого обміну різних криптовалют); Building Blocks (соціальний проект із використанням блокчейн-технологій); Starling Bank (проект в області онлайн-банкінгу); кредитна платформа нового покоління «Kabbage»; інвестиційна платформа Robinhood.

У міжнародному розрізі найбільш зрілими ринками вважаються США і Великобританія. Однак інші регіони, зокрема азіатський (наприклад, Сінгапур, Південна Корея), націлені на створення власних розвинених фінтех-індустрій. Провідним ланкою виступають фінтех-стартапи, але й традиційні фінансові організації активно почали вкладати кошти в сучасні технології. Слід зазначити, що фінансові технології проникають в інші сфери економіки. Сьогодні конкурентами фінансових організацій є великі інтернет-корпорації, телекомунікаційні компанії, ритейлери, автовиробники, виробники електроніки і деякі інші гравці нефінансової сфери [16]. Основним джерелом фінансування фінтех-проектів у світі є венчурний



капітал, його частка в загальному обсязі фінансування складає понад 70%. У 2018 р. фінтех-стартапи залучили від приватних інвесторів зі всього світу рекордний розмір коштів – 111,8 млрд дол. США, що у 2,2 рази більше у порівнянні з 2017 роком [14, с. 98].

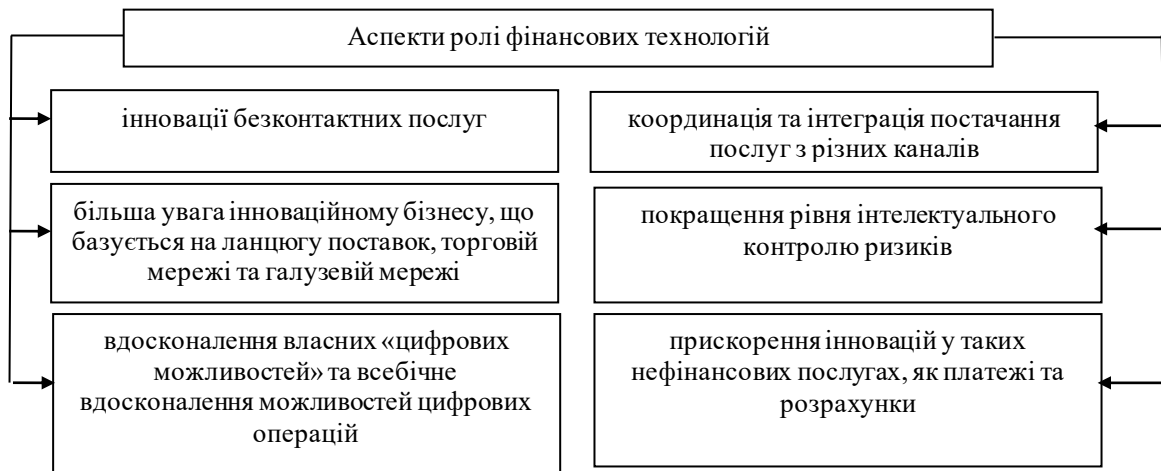


Рис. 2. Аспекти ролі фінансових технологій

Аналіз сучасного стану світового ринку фінансових технологій показав, що більшість інвестицій отримали такі сектори: грошові перекази та платежі – 20%, кредитування та банківські технології – 39%, фінансове планування – 10%, та ін. Серед глобальних трендів сфери фінтех слід зазначити мобільні фінансові послуги, управління фінансами та рахунками, грошові перекази, роботи-консультанти, страхові технології, краудфандинг, P2P кредитування, блокчейн та криптовалюти.

В Україні ринок фінансових технологій знаходиться на початковій стадії становлення. У сфері фінансових технологій в Україні на сьогодні працює понад 100 компаній, більшість яких працюють у сфері payment/money transfer (38 компаній), technology and infrastructure (36 компаній) та mobile wallets (22 компанії). Згідно з інформацією, яка наведена в українському Фінтех-каталозі-2019, близько 70% фінтех компаній працюють без залучення грошей сторонніх інвесторів, з них 61% покладається виключно на свої кошти, ще 9% – залучають гроші друзів та родичів. 30% користуються зовнішніми інвестиціями, в основному це приватні інвестори та ангельські інвестиції.

Нова епідемія COVID-19 має глибокий вплив на модель фінансових послуг, і майбутня економічна та фінансова система можуть підлягати трьом тенденціям змін. Перша - приділення більшої уваги оптимізації та стандартизації даних, для цього ефективніше всього буде використання методу великих даних для вирішення проблем асиметрії інформації [4, с. 120]. На цьому потрібно наголосити тому, що дані є найважливішим фактором виробництва в епоху цифрових технологій. Раніше, була велика кількість проблем із недостатньою кількістю даних, що призвело б до асиметрії інформації. Але зараз, в середо вищі, наповненому масивними даними, якщо є велика кількість «бульбашко подібних даних», нестандартизованих даних та проблемних даних, це також принесе інформаційну асиметрію. Короточасний вплив і вплив цієї епідемії вже змусили всіх це побачити. Так званий стрімкий розвиток в епоху великих даних, яким пишалися в минулому, був порушений у багатьох сферах. Так, Жердецькою Л.Д., за результатами досліджень проблем асиметрії, що виникають при взаємодії банківських установ та домогосподарств, зроблено висновок, про існування тенденції до підвищення асиметричності та непаритетності відносин «клієнт-банк» [3, с. 95]. Другою тенденцією можна назвати подальше впровадження нових технологій для просування в інтернеті, мобільних та інтелектуальних продуктів та послуг, фінансова галузь і надалі охоплюватиме штучний інтелект, блокчейн тощо. Третя тенденція – це зробити інституційні правила більш зрозумілими, прозорими та стандартизованими. Зокрема, під впливом епідемії фінансові установи продовжили свої попередні інновації у сфері фінансових технологій.

Отже, ці три етапи - це перше, на що необхідно орієнтуватися з точки зору необхідності. У той же час потрібно підсумувати, чи будуть в процесі боротьби з епідемією короточасні потрясіння та наслідки.

Таким чином, підсумовуючи, впливи які викликає протиепідемічний процес, насправді досить великі. Останнє, на чому потрібно наголосити - це регулятивний фактор. Як ми всі знаємо, в умовах епідемії регулювання насправді дає деякі короткострокові політики, які можуть надалі сприяти інноваціям та розвитку. Ця політика також втілена як своєрідний стрес-тест або своєрідна регуляторна пісочниця.

Фінансова цифровізація - це «єдиний шлях» в умовах епідемії COVID-19 для структурних реформ з боку фінансової пропозиції. На рис. 3 зображено вплив фінансової оцифровки на макро- та мікрорівень фінансових установ.

Оцифровка - це можливість для постачальників використовувати свою ліцензію, базу клієнтів та охопити сільські райони та клієнтів з низьким рівнем доходу, які представляють інтерес постачальникам

цифрових фінансових послуг. Ці рішення допомагають фінансовим установам поглибити списки залучення клієнтів та використання продуктів [17].

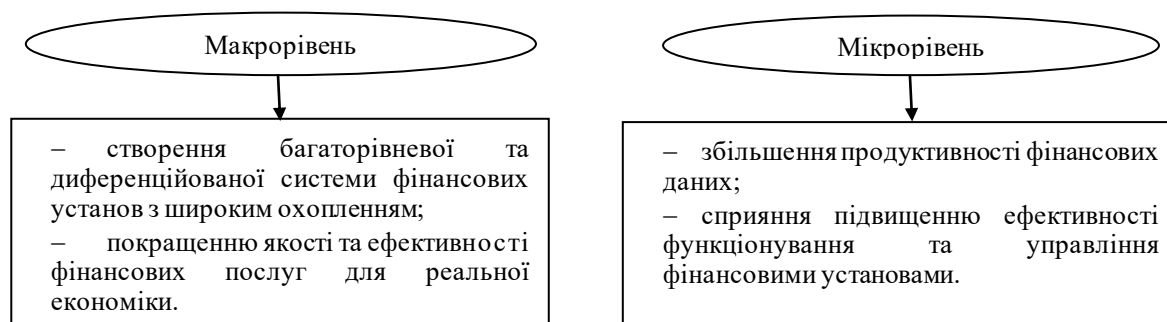


Рис. 3. Вплив фінансової оцифровки на макро- та мікрорівень фінансових установ

Отже, існує певна ступінь конфлікту між захистом конфіденційності та раціональним використанням даних, що є практичною проблемою, яка стикається з неможливістю максимізувати цінність елементів даних. З одного боку, на основі «Закону про кібербезпеку», «Положення про обробку і захист персональних даних», додатково необхідно вдосконалити політику, правила та стандартні вказівки, пов'язані з використанням даних, а також врегулювати збір, передачу, зберігання, відображення, обмін та такі способи поведінки, як передача даних тощо. З іншого боку, захист даних також можна досягти за допомогою технічних засобів, таких як інформація, що передбачає особисту конфіденційність. Взаємодія з даними може бути досягнута за допомогою узгодження сфери авторизації, яка може базуватися на оптимізації, об'єднаному навчанні, розподіленій базі даних та інших технічних методах і технічних моделях.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок даному напрямі.** Отже, внаслідок впливу COVID-19 та широкому застосуванню сучасних інформаційних технологій фінансова галузь стикається з новим простором розвитку, а також новими проблемами розвитку. У ході дослідження розглянуто подальші три етапи змін модернізації фінансової галузі: перший - приділення більшої уваги оптимізації та стандартизації даних, використовуючи метод великих чисел; другий - подальше впровадження нових технологій для просування в інтернеті, мобільних та інтелектуальних продуктів та послуг, фінансова галузь і надалі охоплюватиме штучний інтелект, блокчейн тощо; третій - розробка інституційних правил більш зрозумілими, прозорими та стандартизованими.

Впливу епідемії на економіку України не уникають, особливо існування малих та середніх підприємств зі слабшою здатністю боротися з ризиками. Фінтех зіграють ключову роль у захисті фінансових послуг під час епідемії. Саме вони є важливою частиною національної економіки нашої країни. Під час епідемії постійний розвиток малих та середніх підприємств та стабільний розвиток української економіки є спільними. Фінтех використовує свої технологічні переваги та співпрацює з фінансовими установами з метою надання онлайн-кредитів або фінансових послуг у ланцюгу поставок, щоб повністю підтримувати потреби у фінансуванні малих та середніх підприємств та мікропідприємств, запобігати розриву ланцюга капіталу та відігравати важливу роль у вирішенні труднощів з фінансуванням. Крім того, в рамках цієї епідемії фінансові технології забезпечують своєчасну та ефективну підтримку профілактики епідемії громадського здоров'я та управління надзвичайними ситуаціями за рахунок експорту технологій.

Отже, швидкий розвиток фінансових та цифрових технологій забезпечать постійний потік для якісного розвитку економіки країни, а глибина і широта фінансових технологій безпрецедентно зміцнять адаптивність, конкурентоспроможність та інклюзивність фінансової системи. Для ефективного та безпечного функціонування і розвитку цифрових фінансових технологій необхідно дотримання грамотного і системного підходу з боку держави щодо правового регулювання сфери фінтех; сприяння процесу кооперації банків і фінтех компаній на основі залучення до аутсорсингу фінтех компаній; підвищення рівня фінансової грамотності населення, що базується на простоті і доступності подання інформації; формування компетентного кадрового потенціалу у сфері фінтех.

#### Література

1. Про затвердження Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України за станом на 25 червня 2020 р./Кабінет Міністрів України. Київ: вид-во 2018. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>,
2. Карчева Г.Т., Лернатович Р.М., і Кавецький В. Використання технології блокчейн як фактор підвищення ефективності фінансового сектору. Банківська справа. 2017. № 12. С. 103-108.
3. Жердецька Л.В., Городинський Д.І. Розвиток фінансових технологій: загрози та можливості для банків. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 93-97.
4. Shamir R., A. & Adleman L. A Method for Obtaining Digital Signatures and PublicKey Cryptosystems. Communications of the ACM. 1978. pp. 120-126.

5. Lampkin S., Mosher J., Emmy Labovich E., Yokoi-Arai M., Chris Pike C., & OECD. Financial Markets, Insurance and Private Pensions: Digitalisation and Finance. 2018.
6. Akhtar A. Coronavirus will accelerate the fintech revolution. 2020). URL: <https://www.raconteur.net/finance/fintech/coronavirus-fintech-revolution/>
7. Kanika S. How fintech can save us from Covid-19. 2020. URL: <https://www.euromoney.com/article/b1lhggklb7jbkw/how-fintech-can-save-us-from-covid-19>
8. Schueffel P. Taming the Beast: A Scientific Definition of FinTech. Journal of Innovation Management, 2016. vol. 4, no. 4. pp. 32.
9. Морозко Н., Диденко В. Основные тенденции развития отрасли финансовых технологий Основные тенденции развития индустрии финансовых технологий: Монография Москва: РУСАЙНС, 2017.
10. Филиппов Д.И. О влиянии финансовых технологий на развитие финансового рынка. Российское предпринимательство. 2018. Том 19. № 5. С. 1437-1464.
11. Поченчук Г.М. Фінансові технології: розвиток і регулювання. Економіка і суспільство. 2017. №13. С.193-200.
12. Семенов А.Ю., Кривич Я.М., Цирулик С.В. FinTech технології: суть, роль і значення для економіки країни. Вісник Нац. Ун-т «Одеський ім. І.І. Мечникова». Серія: Економіка. 2018. Вип. 2(67).Т. 23. С. 100-105.
13. Тарасюк М.В., Кощев О.О. Інновації в глобальній цифровій сфері: оцінка трансформацій. Актуальні проблеми міжнародних відносин. Київ: 2017. Вип. 131. С. 94-110.
14. Дудинець Л.А. Розвиток фінансових технологій як фактор модернізації фінансової системи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2020. Вип. 9. С. 95-101.
15. Осика Д. Цифрова трансформація великого бізнесу: з чого почати. URL: <https://daily.scm.com.ua/digital-transformation/>
16. Kasych A., O., & Vochozka M. Modernization processes in the modern world: methodology, evolution, tendencies. 2019. pp. 4.
17. Fintech Regulatory Aspects Working Group (REG WG). Key Aspects around Financial Technologies and Regulation Policy report. 2019. pp. 6. URL: <https://www.cemla.org/fintech/docs/2019-06-KeyAspectsAroundFinancialTechandRegulation.pdf>

### References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2018). Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020 and approval of the plan of measures for its implementation». Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> [in Ukrainian].
2. Karcheva, G.T., Lematovich, R.M., Kavetsky, V.V. (2017). The use of blockchain technology as a factor in improving the efficiency of the financial sector. Banking, vol. 12, pp. 103-108 [in Ukrainian].
3. Zherdetskaya, L.V., & Gorodinsky, D.I. (2017). Development of financial technologies: threats and opportunities for banks. Economy and society, vol. 10, pp. 93-97. [in Ukrainian].
4. Shamir, R., A. & Adleman, L. (1978). A Method for Obtaining Digital Signatures and Public Key Cryptosystems. Communications of the ACM. Pp.120-126.
5. Lampkin, S., Mosher, J., Emmy Labovich, E., Yokoi-Arai, M., Chris Pike, C., & OECD (2018). Financial Markets, Insurance and Private Pensions: Digitalisation and Finance.
6. Akhtar, A. (2020). Coronavirus will accelerate the fintech revolution. Retrieved from: <https://www.raconteur.net/finance/fintech/coronavirus-fintech-revolution/>
7. Kanika, S. (2020). How fintech can save us from Covid-19. Retrieved from: <https://www.euromoney.com/article/b1lhggklb7jbkw/how-fintech-can-save-us-from-covid-19>
8. Schueffel, P. (2016). Taming the Beast: A Scientific Definition of FinTech. Journal of Innovation Management, vol. 4, no. 4. pp. 32.
9. Morozko, N. and Dydenko, V. (2017). The main trends in the development of the financial technology industry are Main trends in the development of financial technologies industries [in Russian].
10. Filippov, D.I. (2018). On the impact of financial technologies on the development of the financial market. Rossijskoe predprinimatel'stvo, vol. 5, pp. 1437-1464. [in Russian].
11. Pochenchuk, H.M. (2017). «Financial technology: development and regulation», Ekonomika i suspil'stvo, vol. 13, pp. 193-200 [in Ukrainian].
12. Semenoh, A.Yu. Kryvyh, Ya.M. and Tsyrylyk, S.V. (2018). FinTech technologies: the nature, role and importance for the economy of the country. Visnyk Odes'koho natsional'nogo universytetu imeni I.I. Mechnykova. Seriya: Ekonomika, vol. 2(67), pp. 100-105 [in Ukrainian].
13. Tarasiuk, M.V. and Koschieiev, O.O. (2017). Innovation in the global digital sphere: evaluation of transformations. Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn, vol. 131, pp. 94-110 [in Ukrainian].
14. Dudynets, L.A. (2018). The development of financial technologies as a factor of modernization of the financial system. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, vol. 9, pp. 95-101 [in Ukrainian].
15. Osyka, D. (2019). The digital transformation of big business: where to start. Retrieved from: <https://daily.scm.com.ua/digital-transformation/> [in Ukrainian].
16. Kasych, A., O., & Vochozka, M. (2019) Modernization processes in the modern world: methodology, evolution, tendencies. Pp. 4.
17. Fintech Regulatory Aspects Working Group (REG WG). (2019). Key Aspects around Financial Technologies and Regulation Policy report. Retrieved from: <https://www.cemla.org/fintech/docs/2019-06-KeyAspectsAroundFinancialTechandRegulation.pdf>.

Надійшла / Paper received: 16.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК [336.71.021:004.451]:339.138]](477+100)  
DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-2

ДЕМКО М. Я.

Львівський національний університет імені Івана Франка

ГРИНІВ Н. Т.

Національний університет «Львівська політехніка»

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ТА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ВІТЧИЗНЯНИХ І ЗАРУБІЖНИХ БАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*У ринкових умовах економічна нестабільність стимулює комерційні банки до пошуку різноманітних маркетингових інструментів впливу на поведінку клієнтів. Встановлено, що серед сучасних інструментів, які набули широкого розповсюдження як у вітчизняній практиці, так і за кордоном поширення знаходять системи мобільного банкінгу та Інтернет-банкінгу. Результати дослідження показують, що серед українських банків, у сфері Інтернет-банкінгу, лідерство займає АТ КБ «Приватбанк», у сфері мобільного банкінгу - АТ КБ «Приватбанк» та АТ «АЛЬФА-БАНК». Проведений аналіз каналів збуту та просування банків на прикладі США показав, що перевага клієнтів там надається онлайн та мобільним каналам. При використанні комерційними банками дистанційних каналів реалізації продуктів їм важливо налагодити двосторонні комунікації із клієнтами у рамках прямого маркетингу. Одночасно при виборі системи мобільного банкінгу чи Інтернет-банкінгу певного комерційного банку клієнти орієнтуються на лояльність до нього, імідж банку. Тому система маркетингових комунікацій банківської установи повинна бути орієнтована на їх формування з використанням різноманітних її складових.*

*Ключові слова:* Інтернет-банкінг, мобільний банкінг, прямий маркетинг як форма інформування клієнтів, цифрова економіка, інтегровані маркетингові комунікації.

DEMKO M.

Ivan Franko National University of Lviv

HRYNIV N.

Lviv Polytechnic National University

## TRENDS OF DEVELOPMENT OF MARKETING SALES AND COMMUNICATION POLICY OF DOMESTIC AND FOREIGN BANKS UNDER CONDITIONS OF DIGITAL ECONOMY

*In market conditions, economic instability forces commercial banks to seek a variety of marketing tools of influence customer behavior within individual components of their marketing mix. It is determined that today domestic banks focus on foreign experience in the application of sales systems and promotion of banking products, which is due to their desire to save costs, development of scientific and technological progress, reducing the free time of customers. It is established that of all the variety of modern tools that have become widespread both in domestic practice and abroad are mobile banking and Internet banking. The results of the study show that among Ukrainian banks, whose Internet banking services are most used by customers, the priority belongs to JSC CB «Privatbank». In the field of mobile banking, the leaders are JSC CB «Privatbank» and JSC «ALFA-BANK». The Conducted analysis of sales channels and promotion of banks on the example of the United States showed that the advantage of customers there is given to online and mobile channels compared to ATMs, branches or telephones. However, when commercial banks use remote product sales channels, it is important for them to establish two-way communication with customers in the framework of direct marketing using e-mail, telephone or website. This indicates the growing role of such a component in the system of integrated marketing communications of banking institutions as direct marketing. At the same time, when choosing of the mobile banking system or Internet banking of a certain commercial bank, customers focus on loyalty to him it, the image of the bank. Therefore, the system of marketing communications of a banking institution should be focused on their formation using its various components. At the same time, the experience functioning of competing banks under conditions of digital economy should be taken into account.*

*Keywords:* Internet banking, mobile banking, direct marketing as a form of informing customers, digital economy, integrated marketing communications.

**Постановка проблеми.** В умовах макроекономічної нестабільності та активного розвитку світової економіки, посилення конкуренції на ринках банківських продуктів, прискорення НТП, постійної зміни уподобань клієнтів зростає роль систем збуту та просування продуктів банків, що вимагає від них впровадження концепції бенчмаркінгу. Остання потребує від комерційних банків вивчення зарубіжного досвіду у цій сфері та його постійної адаптації до специфіки функціонування вітчизняної банківської діяльності. Саме інструменти збуту та просування банківських продуктів сприятимуть залученню банками нових клієнтів та формуванню лояльності існуючих. Умови цифрової економіки посилюють роль інтерактивних каналів збуту та просування банківських продуктів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зарубіжний досвід застосування сучасних систем збуту та маркетингових комунікацій проаналізований такими науковцями як: Антимоник К.В., Гірняк В.В., Голуб Г.Г., Голуб Р.Р., Євтух Л.Б.; Катринуца К.І., Келлер К.Л., Косар Н.С., Котлер Ф., Крикавський Є.В., Кубів С.І., Павленко А.Ф., Полагнин Д.Д., Торяник Ж.І., Тяжкороб І.В., Угольков Є.О. та ін. Вони

відзначають, що сьогодні з усієї різноманітності інструментів поширення інформації набули широкого розповсюдження як у вітчизняній практиці, так і за кордоном соціальні мережі, сучасним рекламним інструментом є мобільна реклама (War-реклама). Проте у наукових публікаціях зазначено, що серед маркетингових інструментів банківських установ значне місце займає і паблік рілейшнз, прямий маркетинг, в тому числі Digital-маркетинг, Digital Signage або цифровий мерчандайзинг [1-7]. Зокрема Тяжкороб І.В., Голуб Г.Г., Голуб Р.Р. відзначають зростання активності діяльності зарубіжних банківських установ у сфері «паблік рілейшнз», яка спрямована на формування репутаційних та іміджевих активів банку серед цільових аудиторій, які в подальшому сприятимуть збільшенню його доходів та прибутку. При цьому ці заходи спрямовані на [1, с. 602]: визначення потенційної аудиторії клієнтів банку, які мають потребу у додатковому кредитному фінансуванні або які бажають розмістити свій дохід на депозит; розроблення програм підвищення фінансової грамотності клієнтів через розроблення благодійних проектів, за підсумками навчання яких видається сертифікат з контактними даними банку, який здійснював таку програму, або надаються запрошення на різного характеру зустрічі у банківській установі; формування споживчої лояльності до комерційного банку через ознайомлення клієнтів з правилами фінансової поведінки і наголошення на важливості заощадження коштів у банківській установі.

Котлер Ф., Келлер К.Л. визначають зростання ролі прямого маркетингу як каналів, які пов'язують постачальника і клієнта з метою охоплення клієнтів або надання їм послуг без посередників (пряме поштове розсилання, каталоги, телемаркетинг, інтерактивне телебачення, кіоски, web-сайти, мобільні пристрої) [2, с. 550].

Гірняк В.В., Євтух Л.Б. теж відзначають роль прямого маркетингу, який спрямований на покращення фінансових та ринкових позицій банківських установ, використанню якого сприяє активізація впровадження у банках CRM-технологій, Інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу. Сьогодні автоматизація банківських процесів охоплює взаємовідносини банку з цільовою аудиторією, що є вагомим чинником у підвищенні конкурентоспроможності банку та залученні нових клієнтів [3, с. 276].

Косар Н.С., Угольков Є.О. [4, с. 217] зазначають, що застосування Інтернет-банкінгу останнім часом суттєво розширилося, оскільки: зростає кількість підприємств, ринків та аукціонів, що дозволяють реалізувати продукцію через Інтернет; Інтернет-банкінг є невід'ємною частиною функціонування будь-якого банку; у клієнтів актуалізується потреба щодо повного перегляду рахунків та забезпечення доступу до власних коштів; банківська гарантія підвищує безпеку коштів клієнта; підвищується необхідність у зростанні мобільності коштів клієнтів з метою здійснення операцій по оплаті, переведенню коштів через Інтернет, що в свою чергу створює сприятливі умови для більш тісної співпраці клієнта з банком.

Полагнин Д.Д., Катринуца К.І. зазначають, що сьогодні зарубіжні банки надають перевагу комунікаціям у межах банку, а не рекламі на телебаченні, оскільки це зумовлено особливостями у застосуванні Digital Signage, а саме [5, с. 746]: клієнти мають можливість навчитися застосовувати самостійно фінансові сервіси; існує можливість програмувати сценарії та формувати продукти, які відповідають індивідуальним запитам клієнтів; підтримувати дистанційний продаж; здійснювати опитування клієнтів тощо; прикладом є система Digital Signage, що використовується у практиці іспанського банку «Caja Mediterraneo», рекламна комунікація якого базується на соціальній ролі банку. Роздрібна мережа даного банку складається з 1100 відділень, в кожному з яких функціонують три канали комунікацій. На екранах двох каналів відбувається демонстрація актуальних для конкретного відділення прогнозовів погоди, новин, часу, оголошення тощо – це те, що є цікавим не тільки для місцевого співтовариства, а й для малого бізнесу. За допомогою цього банк стає ще більш привабливим, ніж просто як центр надання фінансових послуг. На третьому каналі подається реклама банківських продуктів. За допомогою такої цифрової системи у банку відбулося зростання обсягів реалізації банківських продуктів з 14% до 26%.

Полагнин Д.Д., Катринуца К.І. [5, с. 746] відзначають також, що у конкурентних умовах для зацікавлення клієнта зарубіжні банки активно застосовують різні сучасні маркетингові підходи, зокрема у сфері формування іміджу і фірмового стилю. Даний маркетинговий підхід застосовує зарубіжний банк «CheBanca» (Італія) – у ньому немає ніяких перегородок між клієнтом і співробітником банку, що надає клієнтам відчуття відкритості, а сама атмосфера банку є дружньою для нього: існують великі вікна «до підлоги», через які видно внутрішній інноваційний дизайн, що є додатковою рекламою банку і приваблює клієнтів, наявні Інтернет-терміналами з метою ознайомлення клієнтів з продуктами банку, у відділеннях передбачені дитячі ігрові куточки, зони відпочинку, де можна пригоститись кавою, почитати газети та журнали, періодично проводяться виставки та невеличкі концерти.

Торяник Ж.І., Антимоник К.В. також зазначають, що іноземні банки сьогодні надають перевагу Digital Signage як сучасній формі зовнішньої реклами над традиційними видами маркетингових комунікацій, оскільки це надає їм додаткові можливості у сфері постійного управління контентом (відеозображення, анімаційні блоки, текстові повідомлення, що з'являються в будь-якій послідовності). У кожному відділенні банку здійснюється показ свого контенту, який формується за результатами продажів у ньому або виходячи з маркетингових цілей у відповідності до місцевої специфіки. За допомогою інтерактивних пристроїв приймається інформація від клієнтів, а програмне забезпечення підлаштовує контент під конкретні запити в

режимі реального часу. Таке управління системою здійснюється централізовано. Інші інструменти маркетингу не можуть забезпечити таких можливостей. Щороку витрати банків на технології Digital Signage подвоюються. Digital Signage має найвищий показник окупності інвестицій ROI в порівнянні з іншими маркетинговими інструментами і є альтернативою телебаченню, зовнішній рекламі та рекламі в місцях продажу, інтерактивності в Інтернеті, об'єднуючи кращі якості цих технологій [6, с. 223].

Кубів С.І., Крикавський Є.В., Косар Н.С. наголошують, що іноземний досвід банківських установ у сфері маркетингової діяльності слід адаптувати до умов банківського ринку України [7, с. 39].

Проте у наукових публікаціях недостатньо досліджень, які відображали би важливість зростання ролі окремих каналів прямого маркетингу як інструменту спілкування з клієнтами в умовах посилення важливості інтерактивних каналів продажу банківських продуктів.

**Формулювання цілей статті.** Дослідити зарубіжний та вітчизняний досвід використання комерційними банками сучасних каналів продажу їх продуктів та їх вплив на маркетингову політику комунікацій банківських установ у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах сьогодення дистанційне банківське обслуговування стає перспективним інноваційним напрямом діяльності вітчизняних банків. Система дистанційного банківського обслуговування включає у себе телефонний банкінг, комп'ютерний банкінг (PC-банкінг) – систему «клієнт-банк», Інтернет-банкінг, мобільний банкінг, e-mail-банкінг, банкомати і термінали, відеобанкінг, «Зона 24», які мають свої особливості і кожен з них відіграє важливу роль у банківській діяльності [8; 9, с. 99; 10, с. 335; 11, с. 26; 12, с. 114].

Проте, мобільний банкінг за кількістю користувачів поки що поступається Інтернет-банкінгу, але зацікавленість до нього зростає. Найпопулярніші банківські послуги в мобільному банкінгу – це поповнення рахунку телефону, платежі за Інтернет та житлово-комунальні послуги. Все більшого значення набувають також зовнішні перекази, поповнення електронних гаманців. Деякі експерти вважають, що вже через декілька років співвідношення між мобільним та Інтернет-банкінгом становитиме 50 на 50 [13, с. 71-72]. Лідером використання сучасних технологій серед українських банків є АТ КБ «Приватбанк», який вперше в Україні застосував і запропонував своїм клієнтам Інтернет-банкінг – систему «Приват24» і GSM-банкінг, банківські послуги через мережу своїх банкоматів і POS-терміналів, IP-телефонії [14, с. 195].

У табл. 1 подано інформацію про банки-лідери у сфері «Інтернет-банкінгу» серед 50-ти провідних банків України.

Таблиця 1

**Рейтинг комерційних банків України у номінації «Інтернет-банкінг» серед 50-ти провідних банків України (станом на 21.07.2020 р.)**

Місце в рейтингу	Банк	Можливість				
		Створення віртуальних карток	Оформлення кредитної заявки на сайті	Самостійно встановлювати ліміти за картками	Проведення SWIFT-платежів	Обміну валюти онлайн
1	АТ КБ «Приватбанк»	так	так	так	так	так
2	АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»	так	так	так	ні	так
3	АТ «Ощадбанк»	так	ні	так	ні	так
4	АТ «БАНК КРЕДИТ ДНПРО»	ні	так	так	ні	так
5	АТ «ПУМБ»	ні	так	так	ні	ні
6	АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	ні	ні	так	ні	так
7	АТ «АКБ «КОНКОРД»	так	ні	так	так	так
8	АТ «ПРЕУС БАНК МКБ»	так	ні	так	так	ні
9	АТ «БАНК ФОРВАРД»	ні	так	так	ні	ні
10	АТ «ТАСКОМБАНК»	ні	ні	так	ні	так

Джерело: [15]

За даними джерела [15] у даному рейтингу враховані такі показники як кількість клієнтів, що активували собі повний Інтернет-доступ до управління своїми рахунками; функціонал Інтернет-банкінгу, що може забезпечити клієнтам такі можливості як проведення платежів, поповнення депозитів чи погашення кредитів, формування принт-скрін-квитанції, надання виписки за рахунками, оформлення заявок на отримання кредиту, забезпечення онлайн-переказу коштів на інший рахунок, який відкритий у даному чи іншому банку, проведення SWIFT-переказів з використанням веб-сайту банку, зняття коштів у банкоматі без наявної картки, проведення оплати комунальних платежів; наявність розробленого веб-сайту для відвідувачів з мобільних пристроїв. Лідером серед впровадження послуг Інтернет-банкінгу в Україні є АТ

КБ «Приватбанк», яким користується найбільша кількість клієнтів. За допомогою Інтернет-банкінгу комерційний банк може надавати своїм клієнтам інформацію про продукти.

Останніми роками українські банки активно розвивають і мобільний банкінг. У табл. 2 подано інформацію про банки-лідери у сфері «Мобільного банкінгу» серед 50-ти провідних банків України.

Таблиця 2

## Рейтинг комерційних банків України у номінації «Мобільний банкінг» (станом на 21.07.2020 р.)

Місце в рейтингу	Банк	Можливість*										Оцінка клієнтів	
		Створення віртуальних карток		Зняття грошей в банкоматі без картки		Оформлення кредитної заявки		Обміну валюти онлайн		Оплати комунальних послуг		APP STORE	PLAY MARKET
		IOS	ANDROID	IOS	ANDROID	IOS	ANDROID	IOS	ANDROID	IOS	ANDROID	IOS	ANDROID
1	АТ КБ «Приватбанк»	так	так	так	так	так	так	так	так	так	так	3,0	4,4
2	АТ «АЛЬФА-БАНК»	так	так	так	так	так	так	так	так	так	так	4,7	4,6
3	АТ «Ощадбанк»	так	так	так	так	ні	ні	так	так	так	так	3,1	3,0
4	АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	так	так	ні	ні	так	так	так	так	так	так	4,9	3,9
5	АТ «А-БАНК»	ні	ні	ні	ні	так	так	так	так	так	так	4,7	4,6
6	АТ «ПУМБ»	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так	так	так	так	4,8	4,7
7	АТ «Райффайзен Банк Аваль»	ні	ні	ні	ні	так	так	так	так	так	так	4,6	3,7
8	АТ «УКРСИББАНК»	ні	ні	ні	ні	так	так	так	так	так	так	4,7	4,5
9	АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»	так	так	ні	ні	так	так	так	так	так	так	3,2	2,6
10	АТ «ОТП БАНК»	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так	так	ні	ні	2,5	3,5

\* Підключення картки до APPLE PAY та ANDROID PAY у всіх 10-ти банків

Джерело: [16]

За даними джерела [16] при складанні рейтингу були враховані такі показники як кількість клієнтів, у яких встановлені мобільні додатки для iOS та Android; наявний функціонал для мобільних додатків, що забезпечує клієнтам можливості проведення платежів, поповнення депозитів чи погашення кредитів, формування принт-скрін-квитанції, надання виписки за рахунками, оформлення заявок на отримання кредиту, забезпечення онлайн-переказу коштів на інший рахунок, який відкритий у даному чи іншому банку, самостійного встановлення лімітів за його картками, оплати необхідних комунальних послуг та випуску віртуальних карток, а також підключення карток до таких платіжних систем як Apple Pay та Android Pay. Лідером серед впровадження послуг мобільного банкінгу в Україні є АТ КБ «Приватбанк» та АТ «АЛЬФА-БАНК». За допомогою мобільного банкінгу комерційний банк може надавати своїм клієнтам інформацію про продукти.

Інтерактивні канали реалізації банківських продуктів дуже популярні і за кордоном. За даними PACE Findings 2019, виходячи з результатів опитування, проведеного більш ніж 1700 клієнтів банків США, «Performance Against Customer Expectations 2019» (PACE), метою якого було більш широке професійне обговорення того, як банки та кредитні спілки повинні коригувати свої стратегічні та тактичні плани для кращого залучення та обслуговування більшої кількості клієнтів, у табл. 3 наведені найбільш поширені канали збуту продуктів американських банків протягом 2015-2019 рр.

За даними табл. 4 клієнти у США при користуванні банківськими продуктами перевагу надають онлайн та мобільним каналам банків у порівнянні з банкоматами, відділеннями чи телефонами.

За даними gidulyan company у США спостерігається тенденція до зростання користування клієнтами банків смартфонами при взаємодії з ними, і як результат у 2019 р. 73% всіх взаємодій клієнтів з банками здійснювалося у онлайн-режимі [17].

Таблиця 3

**Основні канали збуту продуктів американських банків протягом 2015-2019 рр., %**

Роки	Онлайн	Мобільні	Банкомати	Відділення	Телефон
2015	48	23	14	10	5
2016	45	27	12	11	5
2017	45	27	13	10	5
2018	32	40	12	10	6
2019	31	41	12	10	6

Джерело: складено на основі [17]

У порівнянні з західними країнами в Україні з 2015 р. рівень проникнення смартфонів тільки почав активно зростати і на початок 2018 р. 41% українців мали смартфони (для порівняння: в Польщі – 70%); при цьому рівень проникнення смартфонів є значно вищим серед молоді (80%), 43% застосовують смартфони для відвідування соцмереж, 5,5 год. щодня українці проводять онлайн, переважно через персональний комп'ютер (58%) та смартфон (33%) [18]. За даними компанії «Google Україна», яка констатувала проникнення смартфонів в Україні на рівні 57% на кінець другого кварталу 2018 року очікується в чотири рази зростання кількості мобільних користувачів Інтернету до 2025 року [19]. Наразі у світі 67% всього трафіку припадає на смартфони, в Україні ця цифра досягла поки лише 53%, менше половини українських банків мають мобільний додаток для приватних осіб, однак кількість користувачів постійно збільшується, за 1 півріччя 2018 р. кількість користувачів смартфонів серед активних Інтернет-користувачів України досягла 85% [18]. Мобільний телефон або смартфон для доступу до мережі використовували 66% українців у III кварталі 2019 р. [20].

У табл. 4 подана інформація щодо використання клієнтами різних країн мобільного банкінгу.

Таблиця 4

**Відкриття персональних банківських рахунків клієнтами на мобільних пристроях у різних країнах, %**

Роки	Австралія	Європа	Північна Америка
Відкриття персональних банківських рахунків на мобільних пристроях, %			
2016	37	27	28
2017	49	43	39
2018	65	43	61
2019	71	49	75
Відкриття рахунку управління капіталом на мобільних пристроях, %			
2016	26	14	7
2017	38	24	7
2018	60	22	29
2019	60	40	32
Відкриття банківського рахунку для малого бізнесу на мобільних пристроях, %			
2016	8	2	9
2017	9	4	11
2018	30	20	20
2019	30	38	31

Джерело: складено на основі [21]

Мобільний телефон сьогодні є основним каналом обслуговування клієнтів зарубіжними банками, причому 50% рахунків усіх типів доступні для відкриття на мобільних пристроях. Відкриття рахунку клієнтам малого бізнесу є найбільш прибутковим і найскладнішим типом рахунку для більшості банківських установ у світі [21].

Поряд з мобільним банкінгом у світі зростає використання і Інтернет-банкінгу. Загальне порівняння цифрових продажів банківських продуктів у світі подано у табл. 5.

Таблиця 5

**Реалізація продуктів у системі Інтернет-банкінгу у світі, %**

Роки	Особистий банкінг	Управління активами	Бізнес-банкінг
2016	31	17	7
2017	43	24	9
2018	69	47	30
2019	76	49	37

Джерело: складено на основі [22]



Аналіз табл. 5 свідчить, що послугами Інтернет-банкінг в основному користуються лише фізичні особи [22].

Кириленко С. зазначає, що застосування мобільних технологій та онлайн доступу до банківських послуг надає широкі можливості щодо залучення клієнтів та скорочення витрат банків. Ці завдання сьогодні є одними з найбільш значимих для більшості світових та вітчизняних банківських установ. Однак створення та розвиток мобільних каналів реалізації банківських послуг вимагає багато зусиль. Ті банки, що прагнуть застосувати всі переваги мобільного доступу мають звернути увагу на наступне [23, с. 64-65].

1. Розробка мобільних додатків для надання банківських послуг вимагає комплексного підходу – технологічної складової та дизайну. При низькій зручності застосування мобільного додатку та складнощях при здійсненні операцій для банків може виникати негативний ефект, що разом із затраченими коштами на розвиток дистанційного каналу призведе до більших втрат і зрештою падіння показників лояльності клієнтів.

2. Необхідне спрощення доступності банківських послуг та продуктів до мінімуму. Дана умова базується на тому, що дистанційні канали реалізації банківських послуг та обслуговування ліквідують такі недоліки як повільне обслуговування клієнтів у банківських відділеннях через черги та технічні затримки.

3. Персоналізація обслуговування, що можлива при застосуванні нагромадження банками інформації про клієнтів та їх поведінку щодо банківських послуг.

4. Надання консультаційної та технічної підтримки клієнтам у будь-який час. З цією метою комерційним банкам важливо налагодити двосторонні комунікації із клієнтами у рамках прямого маркетингу з використанням електронної пошти, телефону чи сайту. Це свідчить про зростання у системі інтегрованих маркетингових комунікацій банківських комунікацій такої складової як прямий маркетинг.

Одночасно підвищити довіру клієнтів до користування ними інтерактивними каналами збуту банківських продуктів дозволить активізація банками заходів паблік-рілейшнз та вдосконалення рівня інформаційно-аналітичного забезпечення для організації дистанційного обслуговування клієнтів. Забезпечити прихильність клієнтів до даного банку, підвищити його імідж дозволять інші складові інтегрованих маркетингових комунікацій банківських установ. Мова йде про пряму поштову рекламу, заходи стимулювання збуту, комунікації банку у соціальних мережах та на його сайті. Одночасно комерційні банки повинні аналізувати і інформацію, що характеризує маркетингову збутову та комунікаційну політику інших банків як важливу передумову отримання ними конкурентних переваг у боротьбі за клієнтів.

**Висновки.** З усієї різноманітності сучасних інструментів збуту та комунікацій у діяльності банків, які набули широкого розповсюдження як у вітчизняній практиці, так і за кордоном найбільш поширеними є паблік рілейшнз, прямий маркетинг, в тому числі Digital-маркетинг, Digital Signage. Результати дослідження свідчать, що серед українських банків, послугами Інтернет-банкінгу яких найбільше користуються клієнти, першість належить АТ КБ «Приватбанк». У сфері мобільного банкінгу лідерство займають АТ КБ «Приватбанк» та АТ «АЛЬФА-БАНК». Проведений аналіз каналів збуту та просування банків на прикладі США показав, що перевага там надається онлайн та мобільним каналам у порівнянні з банкоматами, відділеннями чи телефонами. Проте активний розвиток банківськими установами систем мобільного банкінгу та Інтернет-банкінгу змушує банківські установи активно розвивати прямі комунікації з клієнтами з використанням електронної пошти, телефону чи сайту. Одночасно підвищити довіру клієнтів до користування ними інтерактивними каналами збуту банківських продуктів дозволить активізація банками заходів паблік-рілейшнз та вдосконалення рівня інформаційно-аналітичного забезпечення для організації дистанційного обслуговування клієнтів. Забезпечити прихильність клієнтів до даного банку, підвищити його імідж дозволять інші складові інтегрованих маркетингових комунікацій банківських установ такі як пряма поштова реклама, заходи стимулювання збуту, комунікації банку у соціальних мережах та на його сайті. Перспективи подальших досліджень пов'язані з встановленням вимог різних ринкових сегментів до маркетингових комунікацій банківських установ.

### Література

1. Тяжкороб І.В., Голуб Г.Г., Голуб Р.Р. Політика соціального інвестування банківських установ: українські реалії і зарубіжний досвід. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2020. Том 2. № 33. С. 593-603. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/207247> (дата звернення: 21.01.2021).
2. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф.Котлер, К.Л.Келлер, А.Ф.Павленко та ін. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
3. Гірняк В.В., Євтух Л.Б. Зарубіжний досвід організації маркетингової діяльності у процесі продажу банківських продуктів. Гроші, фінанси і кредит. Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 23. С. 273-277.
4. Косар Н.С., Угольков Є.О. просування банківських продуктів у сучасних умовах та у перспективі. 2011. С. 213-219. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13283/1/035\\_Prosovannja%20bank%D1%96vs\\_213\\_219\\_714.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13283/1/035_Prosovannja%20bank%D1%96vs_213_219_714.pdf) (дата звернення: 21.01.2021).

5. Полагнин Д.Д., Катричуца К.І. Аналіз сучасного стану та здійснення маркетингу банківськими установами України. Молодий вчений. 2018. № 5 (57) травень. С. 743-747.
6. Торяник Ж.І., Антимоник К.В. Нові тенденції банківського маркетингу: вітчизняний і зарубіжний досвід. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2013. № 1 (16). С. 219-224.
7. Кубів С.І., Крикавський Є.В., Косар Н.С. Маркетингова концепція формування привабливості комерційного банку. Монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 232 с.
8. Захарченко О.М. Аналіз діяльності банків України з комбінованого дистанційного обслуговування клієнтів. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/1103/1/%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%20.pdf> (дата звернення: 21.01.2021).
9. Кузьменко О.В., Овчаренко В.О. тенденції розвитку сучасних банківських технологій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Випуск 24, частина 2. С. 98-103.
10. Давидовська Г. Сучасне банківське обслуговування. Економічний аналіз. 2012. Т. 11(1). С. 334-337.
11. Польова О. Л., Кісик А. О. Сучасні тенденції на ринку банківських послуг в Україні. Економіка та держава. 2017. № 10. С. 22-27.
12. Золотарьова О.В., Чекал А.А. Інноваційні банківські продукти та специфіка їх упровадження в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Випуск 16. Частина 1. С. 112-115.
13. Гірченко Т.Д., Коссманн Р. Впровадження та розвиток цифрового маркетингу у сучасному банківському бізнесі. Współpraca Europejska NR. European Cooperation. 2016. Vol. 12(19). С. 68-85. URL: [http://194.44.12.76/bitstream/handle/123456789/2352/girchenko\\_implementation\\_and\\_development.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://194.44.12.76/bitstream/handle/123456789/2352/girchenko_implementation_and_development.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 21.01.2021).
14. Копилюк О.І., Колодійчук А.В. Стан банківської системи України в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.11. С. 190-197.
15. Переможці в номінації „Інтернет-банкінг”. Дослідження 50 провідних банків України. URL: <https://banksrating.com.ua/top-50-2020/peremozhtsi-v-nominatsiyi-internet-banking/> (дата звернення: 21.01.2021).
16. Переможці в номінації „Мобільний банкінг”. Дослідження 50 провідних банків України. URL: <https://banksrating.com.ua/top-50-2020/peremozhtsi-v-nominatsiyi-mobilnij-banking/> (дата звернення: 21.01.2021).
17. PACE Findings 2019. gidulyan company. URL: <https://gidulyan.com/finance/product/pace-findings/>
18. Mobile Banking Ranking. gidulyan company. URL: <https://gidulyan.com/finance/product/mobile-banking-ranking/> (дата звернення: 21.01.2021).
19. До 2025 року сидіти в інтернеті через телефон будуть у 4 рази більше українців, - Google. Рубрика медіа рішень. URL: <https://rubryka.com/2018/11/25/do-2025-roku-sydyty-v-interneti-cherez-telefon-budut-u-4-razy-bilshe-ukrayintsv-google/> (дата звернення: 21.01.2021).
20. Майже 23 млн українців регулярно користуються Інтернетом – дослідження. MIND. URL: <https://mind.ua/news/20204323-majzhe-23-mln-ukrayinciv-regulyarno-koristuyutsya-internetom-doslidzhennya> (дата звернення: 21.01.2021).
21. 2019 State of Digital Sales in Banking. gidulyan company. URL: <https://gidulyan.com/finance/product/state-of-digital-sales-in-banking/> (дата звернення: 21.01.2021).
22. Year-over-year overall comparison of digital sales capabilities. 2019 State of Digital Sales in Banking. gidulyan company. URL: <https://gidulyan.com/finance/product/state-of-digital-sales-in-banking/> (дата звернення: 21.01.2021).
23. Кириленко С. Нові підходи у наданні роздрібних банківських послуг в умовах розвитку цифрових мобільних технологій: досвід іноземних банків. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2016. № 4. С. 62-70.

## References

1. Tjajzhorob I.V., Gholub Gh. Gh., Gholub R.R. (2020) Polityka socialjnogho investuvannja bankivsjkykh ustanov: ukrajinski realiji i zarubizhnyj dosvid [banking institutions: ukrainian realities and foreign experience]. Financial and credit activities: problems of theory and practice, vol. 2, no. 33, pp. 593-603. Available at: <http://fkd.org.ua/article/view/207247> (accessed: 2021, January, 21).
2. Kotler F., Keller K.L., Pavlenko A.F. ta in. (2008) Marketynghovyj menedzhment [Marketing management]. K.: Publishing house «Himgest», 720 p.
3. Ghirnjak V.V., Jevtuh L.B. (2018) Zarubizhnyj dosvid orghanizaciji marketynghovoji dijalnosti u procesi prodazhu bankivsjkykh produktiv [foreign experience of the marketing activity organization in the sales of banking products]. Money, finance and credit. Market infrastructure, vol. 23, pp. 273-277.
4. Kosar N.S., Ugholjkov Je.O. (2011) Prosvannja bankivsjkykh produktiv u suchasnykh umovakh ta u perspektyvi [distribution of bank products in modern conditions and in perspective], pp. 213-219. Available at: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13283/1/035\\_Prosvannja%20bank%D1%96vs\\_213\\_219\\_714.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13283/1/035_Prosvannja%20bank%D1%96vs_213_219_714.pdf) (accessed: 2021, January, 21).
5. Polaghyn D.D., Katrynuca K.I. (2018) Analiz suchasnoqho stanu ta zdijsnennja marketynghu bankivsjkymy ustanovamy Ukrajiny [analysis of the modern state and implementation of marketing by banking institutions of ukraine]. Young scientist, no. 5(57) May, pp. 743-747.
6. Torjanyk Zh.I., Antymonyk K.V. (2013) Novi tendenciji bankivsjkogho marketynghu: vitchyznjanij i zarubizhnyj dosvid [New trends in banking marketing: domestic and foreign experience]. Bulletin of the University of Banking of the National Bank of Ukraine, no. 1(16), pp. 219-224.

7. Kubiv S.I., Krykavskyj Je.V., Kosar N.S. (2006) *Marketinghova koncepcija formuvannja pryvablyvosti komercijnogho banku* [Marketing concept of attractiveness of a commercial bank]. Lviv: Lviv Polytechnic National University Publishing House, 232 pp.
8. Zakharchenko O.M. Analiz dijalnosti bankiv Ukrainy z kombinovanogho dystancijnogho obslughovuvannja klientiv [Analysis of the activity of banks of Ukraine on combined remote customer service]. Available at: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/1103/1/%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%20.pdf> (accessed: 2021, January, 21).
9. Kuzjmenko O.V., Ovcharenko V.O. (2019) Tendenciji rozvytku suchasnykh bankivskykh tekhnologij [development trends of modern banking technologies]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 24, part 2, pp. 98-103.
10. Davydovs'ka Gh. (2012) Suchasne bankivske obslughovuvannja [Modern banking service]. *Economic analysis*, vol. 11(1), pp. 334-337.
11. Poljova O. L., Kisyk A. O. (2017) Suchasni tendenciji na rynku bankivskykh poslugh v Ukraini [current trends on the banking market in Ukraine]. *Economy and state*, no. 10, pp. 22-27.
12. Zolotarjova O.V., Chekal A.A. (2016) Innovacijni bankivski produkty ta specyfika jikh uprovdzhennja v Ukraini [innovative banking products and the specifics of their implementation in Ukraine]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 16, part 1, pp. 112-115.
13. Ghirchenko T.D., Kosmann R. (2016) Vprovdzhennja ta rozvytok cyfrovogho marketynghu u suchasnomu bankivskomu biznesi [implementation and development of digital marketing in modern banking business]. *Współpraca Eu ropejska NR. European Cooperation*, vol. 12(19), pp. 68-85. Available at: [http://194.44.12.76/bitstream/handle/123456789/2352/girchenko\\_implementation\\_and\\_development.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://194.44.12.76/bitstream/handle/123456789/2352/girchenko_implementation_and_development.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (accessed: 2021, January, 21).
14. Kopyljuk O.I., Kolodijchuk A.V. (2012) Stan bankivskoj systemy Ukrainy v suchasnykh umovakh ghospodarjuvannja [Consisting of the banking system of Ukraine of modern terms of manage]. *Scientific Bulletin of UNFU*, vol. 22.11, pp. 190-197.
15. Peremozhci v nominaciji «Internet-banking». Doslidzhennja 50 providnykh bankiv Ukrainy [Winners in the nomination «Internet Banking». Research of 50 leading banks of Ukraine]. Available at: <https://banksrating.com.ua/top-50-2020/peremozhcsi-v-nominatsiyi-internet-banking/> (accessed: 2021, January, 21).
16. Peremozhci v nominaciji «Mobilnij banking». Doslidzhennja 50 providnykh bankiv Ukrainy [Winners in the nomination «Mobile Banking». Research of 50 leading banks of Ukraine]. Available at: <https://banksrating.com.ua/top-50-2020/peremozhcsi-v-nominatsiyi-mobilnij-banking/> (accessed: 2021, January, 21).
17. PACE Findings 2019. gidulyan company. Available at: <https://gidulyan.com/finance/product/pace-findings/> (accessed: 2021, January, 21).
18. Mobile Banking Ranking. gidulyan company. Available at: <https://gidulyan.com/finance/product/mobile-banking-ranking/> (accessed: 2021, January, 21).
19. Do 2025 roku sydity v interneti cherez telefon budutj u 4 razy biljshe ukrajinciv [By 2025, sit on the Internet through the phone will be 4 times more Ukrainians], - Google. Rubric of media solutions. Available at: <https://rubryka.com/2018/11/25/do-2025-roku-sydity-v-interneti-cherez-telefon-budutj-u-4-razy-biljshe-ukrayintsiv-google/> (accessed: 2021, January, 21).
20. Majzhe 23 mln ukrajinciv rehuljamo korystujutsja Internetom – doslidzhennja [Almost 23 million Ukrainians regularly use the Internet - research]. MIND. Available at: <https://mind.ua/news/20204323-majzhe-23-mln-ukrajinciv-regulyamo-koristuyutsya-internetom-doslidzhennya> (accessed: 2021, January, 21).
21. 2019 State of Digital Sales in Banking. gidulyan company. Available at: <https://gidulyan.com/finance/product/state-of-digital-sales-in-banking/> (accessed: 2021, January, 21).
22. Year-over-year overall comparison of digital sales capabilities. 2019 State of Digital Sales in Banking. gidulyan company. Available at: <https://gidulyan.com/finance/product/state-of-digital-sales-in-banking/> (accessed: 2021, January, 21).
23. Kyrylenko S. (2016) Novi pidkhody u nadanni rozdribnykh bankivskykh poslugh v umovakh rozvytku cyfrovnykh mobilnykh tekhnologij: dosvid inozemnykh bankiv [New approaches to the provision of retail banking services in the context of advancement of digital mobile technology: practices of foreign banks]. *Bulletin of the Ternopil National University of Economics*, no. 4, pp. 62-70.

Надійшла / Paper received: 03.02.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 330.341

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-3

БАНЗЕЛІУК І. В.

Донецький національний університет імені Василя Стуса

## КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

У статті проаналізовано сутність поняття «механізм» та його інтерпретації. Запропоновано використовувати комплексний механізм розвитку маркетингового потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу з метою підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняного освітнього середовища. Визначено мету, завдання та результати функціонування комплексного механізму. Обґрунтовано необхідність декомпозиції запропонованого комплексного механізму розвитку маркетингового потенціалу на організаційний, гендерно-поведінковий, фінансово-економічний механізми, у зв'язку з функціональним різноманіттям завдань, що на нього покладаються. Окремим та необхідним елементом запропонованого комплексного механізму виокремлено інформаційне забезпечення розвитку.

Ключові слова: розвиток, маркетинговий потенціал, заклад вищої освіти, механізм розвитку маркетингового потенціалу, бенчмаркінг.

BANZELIUK I.

Vasyl' Stus Donetsk National University

## INTEGRATED MECHANISM FOR DEVELOPING THE MARKETING POTENTIAL OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS BASED ON BENCHMARKING

The article analyzes the essence of the concept of "mechanism" and its interpretation. The necessity of forming a comprehensive mechanism for developing the marketing potential of higher education institutions to improve the level of quality of education and competitiveness in the international market of educational services is substantiated.

The purpose of the functioning of the integrated mechanism is defined as the harmonious development of marketing potential at all levels of its formation to ensure the evolution of all components of the marketing potential of higher education institutions through benchmarking to achieve the socio-economic development of the higher education system of Ukraine. The necessity of decomposing the proposed integrated mechanism for developing marketing potential into organizational, gender-behavioral, finance-economic mechanisms, due to the link to the functional diversity of tasks assigned to it, is substantiated. It is proposed to use benchmarking as a tool for developing the marketing potential of higher education institutions, which provides the implementation of successful practices of leaders of educational and other economic environments into the activities of higher education institutions. A separate and necessary element of the proposed integrated mechanism is information support for development, which allows creating reliable channels of communication between the internal environment and the external one, as well as influencing the economic decisions of consumers of educational services. As a result of the use of benchmarking, the effective functioning of an integrated mechanism for developing the marketing potential of higher education institutions is carried out based on benchmarking, which allows the higher education system to get an economic effect, which is manifested in an increase in revenues from the provision of paid services and the number of sources of financing, a rational distribution of funds between key resources of marketing potential, and increased labor productivity.

Keywords: development, marketing potential, institution of higher education, mechanism of development of marketing potential, benchmarking.

**Постановка проблеми.** Однією з умов сталої конкурентоспроможності ЗВО є випередження розвитку організації над розвитком соціально-економічних відносин або передбаченні їх майбутнього стану. Водночас зовнішнє середовище для закладів вищої освіти (далі — ЗВО) характеризується змінами у ціннісних орієнтирах підростаючих поколінь, переходом суспільства до економіки знань, появою нових мейнстрімів (тобто, векторів розвитку зацікавленості населення у певній сфері), та поширенням мережі Інтернет у будь-якій сфері життя – все це зумовлює вносити зміни у звичний ритм функціонування ЗВО. Для підвищення рівня конкурентоспроможності системи вищої освіти України необхідним кроком є формування механізму розвитку маркетингового потенціалу, який буде враховувати особливості надання освітніх послуг ЗВО.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Розвиток маркетингового потенціалу організацій є об'єктом досліджень у працях багатьох вчених, наприклад, І. Поліщук, І. Бубенець, Т. Воронько, О. Горняк, Н. Рожко, О. Бурліцької та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Водночас проблема формування механізмів розвитку маркетингового потенціалу саме ЗВО для підвищення конкурентоспроможності освітнього середовища України, з нашої точки зору, не часто розглядається у наукових роботах вітчизняних вчених і потребує ґрунтовних досліджень у цьому напрямі, чим і обумовлено актуальність теми дослідження.

**Метою статті** є формування комплексного механізму розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу.

**Викладення основного матеріалу.** Формування комплексного механізму розвитку маркетингового потенціалу ЗВО передбачає визначення мети, завдань, результатів, інструментів, складових та

взаємозв'язків між ними для його ефективного функціонування. З метою найбільш швидкого розвитку ЗВО вважаємо за доцільне використовувати бенчмаркінг як основоположний інструмент функціонування комплексного механізму та пошуку необхідних напрямів еволюціонування всіх ключових ресурсів маркетингового потенціалу ЗВО.

У зв'язку з тим, що розвиток на засадах бенчмаркінгу є процесом мало апробованим системою вищої освіти України, вважаємо необхідним запропонувати комплексний механізм, який дозволить передбачити економічні, фінансові, організаційні, поведінкові, гендерні аспекти діяльності ЗВО для подальшого розвитку.

З метою найбільш повного розуміння поняття «механізм розвитку», звернемося до розкриття його сутності через призму суміжних понять: «механізм», «господарський механізм» та «економічний механізм», оскільки у науковій літературі недостатньо, з нашої точки зору, теоретичних досліджень щодо розкриття сутності поняття «механізм розвитку» (табл. 1).

Таблиця 1

### Теоретичний огляд поняття «механізм» та його інтерпретацій

	Сутність поняття	Джерело	Рік
механізм	сукупність органів, засобів і способів (методів, прийомів, технологій) взаємодії між двома підсистемами організації: керуючої та керованої	[1]	2001
механізм	забезпечує взаємодію підсистеми, яка управляє, та підсистеми, якою управляють. Він складається із сукупності конкретних форм і методів свідомого впливу на економіку	[2, с.25]	2001
господарський механізм	система регульованих з боку підприємства правових, організаційних та економічних важелів	[3, с. 376]	2002
економічний механізм	основна частина господарського механізму підприємства, що включає економічні методи, способи, форми та інструменти впливу на економічні відносини і процеси	[4, с. 292]	2004
механізм розвитку системи	спосіб змін елементів системи та зв'язків між ними, що відображають зникнення старих і появу нових рис, властивостей та відносин	[5, с.33]	2011
господарський механізм	складова національної економіки, яка регулює її функціонування, відтворення та розвиток. Господарський механізм включає систему засобів, методів і важелів на засадах яких здійснюється організація, управління й регулювання національної економіки з метою досягнення поставлених цілей і завдань	[6, с.19]	2012
механізм	набір методів, важелів, інструментів, законів за допомогою яких відбувається забезпечення стійкості економічного зростання суб'єкта господарювання, збалансування його бізнес-процесів, стабілізація функціонування та розвиток підприємства	[7]	2015
економічний механізм	сукупність, система елементів впливу на економічні інтереси суб'єктів господарювання, яка враховує особливості його зовнішнього та внутрішнього середовища	[8, с. 147]	2017

Джерело: узагальнено автором

До вище наведених досліджень слід додати результати наукової роботи Лео Гурвіца, Роджера Маєрсена та Еріка Маскіна, які отримали у 2007 році Нобелівську премію за «основоположний внесок у теорію економічних механізмів» [9]. Лео Гурвіц запропонував розглядати механізм як взаємодію між суб'єктами та центром, що відбувається у три стадії: суб'єктами здійснюється надсилання центру повідомлень ( $m_i$ ); центр, на базі отриманих повідомлень, розраховує можливий результат ( $Y = f(m_1, \dots, m_n)$ ); центр оприлюднює результат ( $Y$ ) та реалізовує його за необхідності. У результаті, у суб'єктів економічних відносин створюється безліч варіацій вибору та результатів, пов'язаних із цим вибором.

Слід зазначити, що наукова думка щодо сутності поняття «механізм», з 2001 року і до сьогодні, докорінно не змінилася. Призначення майже будь-якого механізму розглядається у налагоджені взаємозв'язків між підсистемами, прийнятті рішень на базі отриманої інформації та перетворень у системі для досягнення мети функціонування за допомогою вибраних методів, заходів та інструментів.

«Якщо говорити про змістове наповнення категорії «механізм», то серед усіх роздумів учених можна умовно виділити найбільш типологічні ознаки цієї категорії. Зокрема, механізму притаманні:

- системність – механізм характеризують як певну цілісну систему послідовних дій та операцій;
- процесність/динамічність – механізм є найбільш рухомою частиною системи управління, яка, власне, і забезпечує реалізацію процесів управління;
- структурність – як правило, механізм є складно-структурованою системою, що поєднує між собою інструменти, важелі, засоби та процеси у певній ієрархічній та логічній послідовності;
- мультизадачність – за своєю природою механізм володіє якостями реалізації декількох процесів та задач одночасно» [3, с. 104].

Враховуючи вищезазначені основні характеристики механізмів, вважаємо, що механізм розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу повинен бути адаптованим до впливу ендегенних та екзогенних факторів, враховувати особливості структури і умови функціонування організації та здійснювати розвиток компонент у своєму складі з урахуванням внутрішніх зв'язків між ними.

Відповідно, основною метою механізму розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах

бенчмаркінгу слід вважати гармонійний розвиток маркетингового потенціалу на всіх рівнях його формування для забезпечення еволюціонування всіх компонент маркетингового потенціалу ЗВО за допомогою бенчмаркінгу з метою досягнення соціально-економічного розвитку системи вищої освіти України.

Досягнення зазначеної мети, на нашу думку, можливе шляхом декомпозиції комплексного механізму на складові у зв'язку з функціональним різноманіттям завдань, що на нього покладаються.

Таким чином, виконання завдань комплексного механізму розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу реалізується механізмами, що входять до його складу:

організаційний – відповідає за побудову ефективних взаємозв'язків між структурними елементами і співробітниками організації для використання бенчмаркінгу з метою впровадження розвитку маркетингового потенціалу у діяльність ЗВО;

гендерно-поведінковий – відповідає за чутливий розвиток маркетингового потенціалу ЗВО для задоволення емоційно-фізіологічних потреб споживачів освітніх послуг з метою відповідності їх очікуванням та підвищення привабливості освітнього середовища України;

фінансово-економічний – відповідає за систематичний пошук і планування розподілу фінансових ресурсів для забезпечення реалізації ідей щодо розвитку маркетингового потенціалу та досягнення максимального можливого економічного ефекту від реалізованих заходів для підвищення рівня продуктивності праці та конкурентоспроможності системи вищої освіти України (рис.1).



Рис. 1. Комплексний механізм розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу

Джерело: розроблено автором

Прийняття рішень щодо розвитку кожного ключового ресурсу маркетингового потенціалу здійснюється за допомогою інформаційного забезпечення, що виступає окремим елементом розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу та здійснюється на базі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ЗВО.

Загалом використання комплексного механізму розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу передбачає отримання таких результатів:

- набуття навичок планування розвитку системи вищої освіти України;
- дослідження бенчмаркінгу як інструменту розвитку;
- використання мотиваційних інструментів для розвитку особистості та ЗВО;
- врахування сучасних тенденцій розвитку суспільства щодо поширення концепції гендерної чутливості та ГОБ;
- використання досягнень поведінкової економіки;
- пошук та розширення джерел фінансового забезпечення розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, акумуляція фінансових ресурсів;
- аналіз, планування та прогнозування стану ключових ресурсів маркетингового потенціалу ЗВО;

- формування системи показників результативності розвитку з урахуванням специфіки роботи кожного ЗВО;
- проведення бенчмаркінгу за всіма наявними ключовими ресурсами маркетингового потенціалу та використання результатів досліджень під час його розвитку;
- створення якісних інформаційних каналів та фільтрів вхідних потоків даних для прийняття рішень щодо напрямів розвитку маркетингового потенціалу;
- налагодження діалогу та взаємодії з органами місцевої влади та міністерствами щодо підтримки проведення бенчмаркінгу для отримання найкращих результатів діяльності не лише окремо взятого ЗВО, а всієї системи вищої освіти України тощо.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Таким чином, синергія запропонованих механізмів та використання бенчмаркінгу дозволяє досягати максимально ефективного розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, адже запропоновані механізми (організаційний, гендерно-поведінковий, фінансово-економічний), що входять до складу комплексного, враховують організаційні зміни, поведінку споживачів, їх потреби, необхідні економічні та фінансові кроки для підвищення конкурентоспроможності як окремо взятої особи, так і системи вищої освіти України загалом.

### Література

1. Нижник Н. Про співвідношення категорій «процес» і «механізм» та їх використання в управлінській діяльності органів виконавчої влади / Н. Нижник, Г. Леліков, С. Мосов // Вісник державної служби України. – 2001. – № 3. – С. 80–87.
2. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба. – Київ : КНЕУ, 2001. – 228 с.
3. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект : монография / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский. – Харьков : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с
4. Ільницька Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством / Г. Я. Ільницька // Науковий вісник. Український державний лісотехнічний університет : збірник науково-технічних праць. – 2004. – Вип. 14.7. – С. 291–294
5. Чайка Ю. Механізми структурного розвитку національної економіки / Ю. Чайка // Вісник КНТЕУ. – 2011. – № 3. – С. 30–41
6. Мельник Л. Господарський механізм у системі ринкової економіки / Л. Мельник, Ю. Осацька // Економіка та держава. – 2012. – № 6. – С. 19–21
7. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства / І. М. Хвостіна // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – Вип. 1. – С. 30–33.
8. Літвінов О. С. Сутність та види механізмів в економіці / О. С. Літвінов, М. С. Капталан // Придніпровська державна академія будівництва та архітектури «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». – 2017. – Випуск 6 (11). – С. 146–149.
9. Prize in Economic Sciences 2007. Leonid Hurwicz [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2007/hurwicz/facts/>

### Reference

1. Nyzhnyk N. Pro spivvidnoshennia katehori «protse» i «mekhanizm» ta yikh vykorystannia v upravlinskii diialnosti orhaniv vykonavchoi vlady / N. Nyzhnyk, H. Lelikov, S. Mosov // Visnyk derzhavnoisluzhby Ukrainy. – 2001. – № 3. – С. 80–87.
2. Hreshchak M. H., Hrebeshkova O. M., Kotsiuba O. S. Vnutrishnii ekonomichnyi mekhanizm pidpriemstva / M. H. Hreshchak, O. M. Hrebeshkova, O. S. Kotsiuba. – : navch. posib. Kyiv : KNEU, 2001. – 228 s.
3. Ponomarenko V. S., Yastremskaya E. N., Luckovskij V. M. Mehanizm upravleniya predpriatiem: strategicheskij aspekt. Monografiya / V. S. Ponomarenko, E. N. Yastremskaya, V. M. Luckovskij. – Harkov: Izd. HGEU, 2002. – 252 s
4. Ilynytska H. Ia. Formuvannia finansovo-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom / H. Ia. Ilynytska // Naukovyi visnyk. Ukrainykyi derzhavnyi lisotekhnichnyi universytet : zbirnyk naukovo-tekhnichnykh prats. – 2004. – Vyp. 14.7. – С. 291–294
5. Chaika Yu. Mekhanizmy struktornoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky / Yu. Chaika // Visnyk KNTEU. – 2011. – №3. – С. 30–41
6. Melnyk L., Osatska Yu. Hospodarskyi mekhanizm u systemi rynkovoї ekonomiky / L. Melnyk, Yu. Osatska // Ekonomika ta derzhava. – 2012. – № 6. – С. 19–21
7. Khvostina I. M. Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpriemstva / I. M. Khvostina // Investytsii: praktyka ta dosvid. – 2015. – Vyp. 1. – С. 30–33.
8. Litvinov O. S., Kaptalan M. S. Sutnist ta vydy mekhanizmiv v ekonomitsi / O. S. Litvinov, M. S. Kaptalan // Prydniprovska derzhavna akademiiia budivnytstva ta arkhitektury «Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia». – 2017. – Vypusk 6 (11). – С. 146–149.
9. Prize in Economic Sciences 2007. Leonid Hurwicz. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2007/hurwicz/facts/>

Надійшла / Paper received: 14.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 339:16  
DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-4

АНГЕЛКО І. В., ГАЗЕ Я. Т.

Інститут підприємництва та перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка»

## ПРЕЗЕНТАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД ПРОДАЖУ ПРОДУКЦІЇ

*У статті висвітлено особливості та основні механізми формування ефективної презентації як одного із методів продажу продукції. Проаналізовано головні етапи презентації в розрізі концентрації уваги, втримання інтересу, усвідомлення потреби та продажу. Здійснено характеристику «класичних» і нетрадиційних методів та прийомів формування презентації, а також основних форм її подання. Узагальнено особливості формування презентації для сектору B2B. Доведено, що для забезпечення успішної презентації необхідно здійснити низку заходів, які у кінцевому результаті дозволяють отримати бажаний результат.*

*Ключові слова: презентація, демонстрація, методи продажу товарів, цільова аудиторія, сторітеллінг, influence-marketing.*

ANHELKO I., HAZE Ya.

Institute of Enterprise and Advanced Technologies «Lviv Polytechnic» National University

## PRESENTATION AS AN EFFECTIVE METHOD OF SELLING PRODUCTS

*The article highlights the features and main mechanisms of forming an effective presentation as one of the methods of selling products. It is noted that the presentation can be used by different businesses, regardless of the field of activity and volume of production or sales. This application is manifested in its main stages, individual models and forms of representation. The main stages of the presentation in terms of concentration, retention of interest, awareness of needs and sales are analyzed. In this analysis, it is noted that the main process that precedes the formation of the presentation is the analysis of the target audience. It is noteworthy that in the study of the target audience the primary task is to identify its main types – the core, primary (main) and secondary (indirect) target audiences. It is proved that the presentation is not only intended to tell about the product. It has many important interrelated stages, which include concentration, retention of interest, awareness of needs and sales. Each of the stages has its own characteristics and covers individual issues.*

*The characterization of «classical» and non-traditional methods and techniques of presentation formation is carried out. Emphasis is placed on three main methods: storytelling, the use of weaknesses of competitors, product presentation through third parties. The peculiarities of the formation of presentations for the B2B sector are generalized. It is noted that a demonstration complements the presentation. In general, the demonstration is a convincing means of eliminating the customer's doubts about buying a particular product. It has been proven that a number of measures need to be taken to ensure a successful presentation. The forms of presentation are revealed. It is determined that there are two main types of its submission: online and offline. It is noted that the two forms have different representations and perceptions. So, at «live» representations it is possible to play on all features of the goods, at online – it is necessary to emphasize separate factors of production which is presented.*

*Keywords: presentation, demonstration, methods of selling goods, target audience, storytelling, influence-marketing.*

На сьогоднішній день будь-який ринок перенасичений різноманітною продукцією, але це не означає, що всі товари заслуговують на прихильність покупців. Кожен підприємець намагається забезпечити якомога довший життєвий цикл свого продукту, але мало хто здогадується, що увесь майбутній попит залежить від перших 15-ти секунд ознайомлення з ним. Даний час ми називаємо першим враженням, тобто реакцією на презентацію. Остання у загальному вигляді являє собою процес ознайомлення слухачів (аудиторії) із певним об'єктом (товаром та/або послугою) чи суб'єктом (окремою особою, групою осіб (колективом), підприємством в цілому тощо). Не варто думати, що це спонтанний захід, тому що хороше представлення потребує ретельної попередньої підготовки. Навіть коли ви думаєте, що про вас знають усі, не можна забувати про те, як потрібно себе презентувати.

Як відомо презентація продукції є одним із основних методів продажу товарів, який може застосовуватися окремими суб'єктами господарювання в різних ситуаціях. Власне з такої позиції вчені найчастіше розглядають презентацію та її вплив на обсяги продажу продукції, а відтак і на фінансово-економічні результати діяльності суб'єктів господарювання. Серед вчених, праці яких присвячені дослідженню даної проблеми, слід назвати В.В. Апопія, М. Боброва, О. Дячун [1], П. Кокрана, І.П. Мішука, В.М. Платонова, Н. Рекхема, В.М. Рябіцького, А.І. Совінського та ін. Варто зазначити, що у своїх працях автори у більшій мірі висвітлюють основні характеристики та особливості застосування методів продажу товарів у роздрібній та гуртовій торгівлі, досить часто ототожнюють їх із формами продажу, і дуже рідко розглядають їх використання підприємствами-виробниками, які реалізують свої товари безпосередньо кінцевим споживачам. Разом з тим, практично немає наукових праць, в яких дані питання висвітлюються узагальнено (комплексно).

Метою статті є висвітлення особливостей презентації як ефективного методу продажу продукції та її використання різними суб'єктами господарювання не залежно від сфери діяльності та обсягів виробництва (реалізації) в рамках основних її етапів, окремих моделей та форм подання.



Для того, щоб зрозуміти як вдало продавати продукцію, насамперед необхідно розпочати з виробника, а саме з дослідження його цільової аудиторії (ЦА) – людей, на яких суб'єкт господарювання «орієнтує» свій продукт та рекламні заходи (інформацію) про нього [2]. Як відомо при дослідженні цільової аудиторії першочерговим завданням є виділення її основних видів – ядра, первинної (основної) та вторинної (непрямої) цільових аудиторій [2; 3]. Здійснення даного заходу зумовлене тим, що далеко не всі клієнти усвідомлюють чітко свої потреби або просто не хочуть їх озвучувати, тому правильний аналіз та сегментація ринку дозволять не лише повністю вивчити ядро своєї ЦА, а й дадуть змогу створити потребу в товарі для найвіддаленіших клієнтів суб'єкта господарювання. Тільки «віднайшовши» усі найпотаємніші «страхи» покупців, зрозумівши всю «біль», яку вони хочуть перекрити, купивши виготовлений товар, суб'єкт господарювання зможе отримати позитивний ефект. Тому, у будь-якому випадку, продукцію на ринку потрібно показувати як «лейкопластир» для ран, які обов'язково знайдуться у кожному сегменті. Лише після цього суб'єкт господарювання зможе зосередити свою увагу на наступних кроках і бути впевненим у вдалій презентації товару або послуги.

Проаналізувавши свою потенційну аудиторію з'являється проблема в конкурентах. На даному етапі виробнику необхідно усі зусилля спрямувати на «увагу» споживачів. Як показує практика, доцільним та ефективним методом в даному випадку може бути презентація.

Варто зазначити, що презентація призначена не лише для розповіді про продукт, вона має безліч важливих взаємопов'язаних етапів, які охоплюють концентрацію уваги, втримання інтересу, усвідомлення потреби та продаж [4, с. 191-192].

Увага спрямовується на організацію всіх процесів таких як: сприйняття, мислення, почуття, уява. Сконцентрувавши свою увагу на важливому об'єкті, людина не замислюючись відкидає другорядні подразники та інформацію. Здатність організму змінювати напрям уваги, можна вдало використати як основний елемент реклами. При здійсненні впливу на увагу аудиторії враховуються і такі важливі характеристики, як стійкість та інтенсивність уваги. Це все напряму залежить від рівня освіти, віку, професії, спеціалізації, роду зайнятості, тренування людей. Вивчаючи цей перелік та оперуючи даними характеристиками, можна переключати, розсіювати та зосереджувати увагу аудиторії.

Усвідомлення потреби – це вихідний етап будь-якого процесу прийняття рішень. Усвідомлення потреби пов'язане з певним дискомфортом, коли бажаний стан у зв'язку з певними причинами не був досягнутий.

Виникнення проблеми є головним джерелом її усвідомлення, особливо коли вона пов'язана з уявленнями людини про саму себе. Кардинально різні мотиви керують покупцями, наприклад: необхідність даного товару, бажання мати останню новинку, привернути увагу оточуючих та ін. Потреба може бути збуджена як внутрішніми, так і зовнішніми подразниками. Із власного життєвого досвіду кожен знає як впоратись з такими спонуканнями.

Безумовно, дотримання самих лише етапів рідко коли дозволить досягнути бажаного ефекту – успішної презентації. Для того, щоб справити краще враження, професійні маркетологи дотримуються також певних правил та використовують цікаві методи. Розглянемо деякі з них.

Розпочнемо з найбільш асоціативної схеми – моделі «Гамбургера». Суть даної моделі полягає в тому, що коли ви купуєте бургер, то перше, що кидається в очі – це булочки, які «оточують» основну начинку страви. Так і при презентації: на початку вся увага сконцентрована лише на вашій доповіді і у ваших інтересах зацікавити слухачів так, щоб вони залишилися для наступних «інгредієнтів». Також не варто забувати про феєричне закінчення, оскільки погана нижня частина бургера може зіпсувати усе враження про страву.

Товар може мати безліч переваг, але якщо подати їх не так, як потрібно покупцю, то це може лише налякати його. Наступне правило підпорядковується приказці «простота – запорука успіху», коли варто подати характеристику, наголошуючи на її перевагах і показати яку покупець отримає з цього вигоду без «важких» завуальованих даних, що будуть заважати сприймати основну ідею продажу.

Людам властиво по-різному сприймати інформацію і в деяких випадках гарного опису та правильного висвітлення характеристик не достатньо. Інколи клієнтам потрібні факти, які найкраще подавати у цифрах. Аналітичний склад розуму такого сегменту дозволяє чітко розмежовувати та порівнювати товари на ринку. Тому правильне подання статистичних даних показує продукцію з вигідної сторони.

Наступним можна розглянути метод метафор, який дає можливість сформулювати з товаром певні асоціації, які в подальшому допомагають впізнавати продукт та вирізняти його серед інших. Велику роль у цьому методі відіграють: логотип, емблема, торговий знак, назва, колірна гама та в окремих випадках слоган (гасло, лозунг).

Важливим також є правило «Відомих імен». Воно формує довіру в клієнтів за рахунок відгуків амбасадорів – людей, які мають авторитет у суспільстві. Зазвичай існує думка, що медійні особи не використовують неякісний продукт відповідно до свого статусу, тому їхня реакція сильно впливає на імідж компанії.

Чималий внесок у презентацію робить емоційність. Нікого не зацікавить суха й монотонна розповідь про товар. Для того, щоб розповідь запам'яталась потрібно використовувати яскраво помірну жестикуляцію та динамічну інтонацію [5; 6].

Як показує досвід, провідні компанії для формування ефективного презентації продукту, з метою збільшення обсягів продаж, використовують й інші методи, серед яких доцільно виділити сторітеллінг (tone of voice), слабкі місця конкурентів, презентацію продукту через третіх осіб.

### 1. Сторітеллінг (tone of voice).

Будь-який бренд чи компанія мають обов'язково свою історію. В одних вона подібна до казки, що збирає навколо себе окремих поціновувачів та допомагає їм зробити унікальним імідж продукту, в інших – вона звичайна, не має чогось особливого. Тому останнім залишається лише «додавання» родзинки, яка не несе в собі чогось кримінального. Давайте розберемося у чому ж важливість певного бекграунду бренду. Відштовхуючись від фундаменту починається формуватись настрій компанії, який має гармонію вати з логотипом, кольорами, назвою, слоганом і т.п. Таким чином створюється унікальний tone of voice – так звана мова, якою ви будете спілкуватись з покупцями. Це внутрішні правила взаємодії компанії з аудиторією, для всіх їхніх каналів: сайту, поштової розсилки, соціальних мереж і навіть дзвінків по телефону. Вони складаються з вимог до стилю мови, форми і подачі корпоративної інформації. Це саме те, що виділятиме певного суб'єкта господарювання від конкурентів, і клієнти зможуть впізнавати його за одним реченням чи навіть словом.

Tone of voice допомагає вирішити такі завдання:

- заявити про себе споживачам;
- встановити важливий емоційний зв'язок з сегментом;
- запам'ятатись;
- підвищити довіру і прихильність до бренду;
- масштабувати (збільшити) продажі.

### 2. При презентації товару можна відкрито «зіграти» на мінусах конкурентів, зробивши це своєю «фішкою».

Аналізуючи конкурентів, більшість компаній шукають слабкі місця і дивляться на помилки, щоб не повторювати їх у своїй діяльності (роботі). А як на рахунок того, щоб використати ці мінуси у презентації власного продукту? Побачивши їх зі сторони і знайшовши хороше рішення варто наголосити на цьому. В такому випадку споживачі, які раніше були прихильними конкурентів і бачили їхню проблему, «переключаться» на продукт у якого немає такого мінуса.

Важливо саме наголошувати на цій перевазі, тому що зазвичай споживачі не мають часу (бажання, можливості, достатнього багажу знань тощо), щоб помічати це самим. В презентаціях ключем до бажаного успіху є вміння виокремити вигоду продукції, на яку очікує споживач.

### 3. Основні правила презентації продукту через третіх осіб.

З розвитком соціальних мереж найрозповсюдженішим методом залучення клієнтів стала реклама через інфлюенсерів. Influence-маркетинг – це просування бренду, послуг або товарів від імені блогерів, селебриті і лідерів думок [7, с. 70]. Користувачі просто перестали помічати стандартну рекламу в соцмережах, яка в багатьох випадках нагадує пропагандистську комунікацію компаній. Згідно з даними SearchEngines, influencer marketing має один з найефективніших повернень інвестицій, що становить 5,20 \$ за кожен вкладений долар [8].

Як працювати з інфлюенсером? Основним моментом, про який завжди слід пам'ятати, є надання лідеру думок цінності для аудиторії. У більшості випадків інфлюенсера не можна купити, його потрібно переконати в тому, що ваша пропозиція є цінною для його аудиторії і допоможе зміцнити авторитетність лідера думок. Також слід пам'ятати про різні групи лідерів думок і про те, що треба правильно розробити стратегію роботи з інфлюенсером. Наприклад, так звані, connectors – це інфлюенсери, що з'єднують людей, і для них дуже важливо грати певну роль в суспільстві. Ще один приклад – аналітики. Даний тип лідерів думок існував ще перед появою Інтернету. Це експерти, які детально вивчать ваш продукт і напишуть огляд. Зовсім інший підхід слід застосувати до активістів. З цими лідерами насамперед необхідно встановити діалог, почути і зрозуміти, яким чином вони хочуть впливати на оточуючих, і в чому полягає їхній ентузіазм. Якщо ви представите тільки свою точку зору і не зможете почати діалог, найімовірніше, такий лідер не стане з вами працювати.

Окремо варто наголосити на презентації для сектору B2B (як захопити інвесторів, особливості та відмінності від презентації для покупців).

Говорячи про продаж продукції, люди зазвичай думають про єдиний сегмент кінцевих покупців, тобто в основному про самих споживачів продукції. Насправді ж, сегмент будь-якого бізнесу не обмежується лише споживачами.

В кардинально іншому ключі потрібно розглядати B2B сектор комунікацій. Відмінність полягає у тому, що партнерам не цікаві характеристики товару, його особливості чи колір логотипу у першій черговості. Безперечно, ці всі фактори важливі, тому що ніхто не зацікавиться суб'єктом господарювання, якщо він «такий ж як і всі». Але покладаючись на правило, яке згадувалось вище – клієнту потрібно сказати те, що він хоче почути. А що перш за все хоче почути інвестор (спонсор, партнер)? Яка вигода з співпраці з певним суб'єктом господарювання? Тобто в даному випадку у презентації слід висвітлити наступні питання:

- Чому ваша концепція співпраці чи угода є найвигіднішою на ринку?

- Які результати можна очікувати в конкретні строки?
- Які основні вимоги до клієнта?

Розглянемо детальніше ці питання. Зрозуміло, що перед співпрацею потрібно детально проаналізувати партнерів для свого ж блага. Окрім перестраховки, з даного аналізу можуть «виплисти» факти, які допоможуть отримати перевагу в презентації. Наприклад, знаючи на яких конкурентів окрім вас орієнтується клієнт, ви можете виокремити свої переваги на «живих» прикладах. Це відверне увагу від конкурентів і сформує бажання працювати саме з вами. Великими плюсом стане аналіз вже існуючих партнерів вашого партнера, оскільки знайшовши спільні риси ви зможете «підлаштувати» себе під них.

Переходячи до результатів, які є найважливішою частиною вашого представлення даним клієнтам, обов'язково потрібно конкретизувати строки їх отримання. Таким чином бренд викликає довіру та реальні очікування від підписаної угоди. Великим плюсом буде надання гарантій про отримання обіцяних результатів.

Основні вимоги до клієнта ні в якому разі не повинні налякати або насторожити його. Навпаки, суб'єкт господарювання повинен розуміти, що від клієнта він «вимагає» гроші та довіру, тому треба створити максимально комфортні умови, щоб все пройшло добре.

Варто зазначити, що доповненням до презентації є демонстрація, яка виступає переконуючим засобом усунення сумнівів у клієнта щодо купівлі певного продукту [9, с. 12]. Як правило, на першому етапі демонстрації продавець доводить до потенційного покупця перелік технічних переваг товару, а на другому – проводить вже безпосередньо його демонстрацію. Варто зазначити, що при демонстрації деяких товарів доцільним є залучення покупців (під наглядом продавця) до «роботи» з продуктом (дегустація, участь у запуску обладнання, керування автотранспортним засобом тощо) [1, с. 198; 7, с. 64].

На практиці досить часто постає питання: «Чи можна вважати зовнішній вигляд товару – презентацією?».

Круто, коли товар презентує самого себе і не потрібно зайвих слів. Однак, сьогодні величезне різноманіття товарів на ринку зменшує коло можливостей виділитись зовнішнім виглядом, хіба що суб'єкт господарювання знає як зробити колесо квадратним при тому, що воно виконуватиме ті ж функції, що і звичайне. У такому випадку, упакування продукції повинно бути перш за все «розумним» (не потрібно для помади коробку розміром з шафу, так само як об'єм продукту у цій ситуації повинен бути доцільним, наприклад для того, щоб поміщатись в сумочку, а не в банку). Після розумного функціоналу упакування суміжним етапом є інформування та безпосередньо презентація самого товару. Його зовнішній вигляд повинен відповідати *tone of voice* бренду, щоб не викликати дисонансу у розумінні споживача. Також потрібно розуміти, що кількість інформації на упакуванні залежить від типу продукції, в одному випадку її потрібно викласти максимально, в іншому – по мінімуму.

Щодо форм презентації, то у час новітніх технологій можна виділити два основних її види: онлайн та офлайн. Між ними є велика різниця у поданні та сприйнятті. Якщо при живих представленнях можна зіграти на усіх особливостях товару, таких як смак, запах, рельєф, форма, звук, вигляд та інші, то із застосуванням технологій у вигляді відеоконференцій, ефірів або того ж самого ТБ чи соціальних мереж, варто наголошувати на окремих факторах. На які речі потрібно звертати увагу? Зовнішній вигляд та голосовий супровід картини найімовірно важливі і чим детальніше та яскравіше це буде виражено – тим краще для сприйняття клієнтами. Хорошим додатком до даних елементів буде проведення паралелей та асоціацій з сказаним, тоді більша ймовірність, що глядач запам'ятає. Окрім того, при онлайн комунікації важливо підібрати такий момент (якщо ми говоримо про рекламу), коли навколо споживача буде виграшна обстановка і він зможе повністю вникнути в подану йому інформацію.

У загальному, так чи інакше всі вищеперелічені «секрети» залишать незабутній післясмак від подання будь-якої інформації і неважливо чи це прямий продаж на торгових точках, чи це згадка в одному з трендових журналів, – все це є частиною величезної маркетингової стратегії, яка обов'язково дасть свої плоди, а про такий товар будуть говорити ще дуже довго.

Підсумовуючи доцільно зазначити, що презентація – це не лише гарна обкладинка і пишномовний спіч з нескінченним нахвалюванням продукції. За успішними кейсами стоїть безліч аналізу, психології та детального обдумування своїх дій. Це цілковита система, яка приводить до бажаного результату – досягнення успіху компанії від презентації товару. Важливо дати зрозуміти споживачу що саме його очікує у користуванні певною продукцією та, безумовно, підтверджувати створену думку уже самим товаром, поєднуючи з післяпродажним обслуговуванням. Потрібно представити компанію чи товар так, щоб після презентації хотілось сказати: «Було приємно познайомитись!».

### Література

1. Дячун О. Методи продажу товарів, їх класифікація. Галицький економічний вісник. 2014. Том 45. №2. С. 164-169.
2. Просвіріна А. Як визначити цільову аудиторію? Помилки підприємців. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/kak-opredelit-celevuyu-auditoriyu-oshibka-predprinimatelej.html>

3. Волошина М. Як визначити аудиторію вашого бренда. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/kak-opredelit-auditirju-vashogo-brenda.html>
4. Газе Я. Приємно познайомитись: особливості першої презентації товару. 78-ма Студентська науково-технічна конференція: збірник тез доповідей. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. – С. 191-193.
5. Эффективная презентация товара: подготовка и проведение. URL: <https://www.gd.ru/articles/9407-prezentatsiya-tovara>
6. Маркетинг для руководителей. URL: <https://in-scale.ru/>
7. Гвоздецька І.В., Годованюк Н.В. Вирішують блогери: influencer marketing в дії. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. №5. С. 70-73.
8. Top Influencer Marketing Tools to Find the Most Influential People. URL: <https://www.searchenginejournal.com/top-influencer-marketing-tools/392919/#close>
9. Ангелко І.В., Лех І.А. Практичні аспекти застосування маркетингових комунікацій в діяльності суб'єктів господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. №5(286). С. 11-14.

### References

1. Diachun O. Metody prodazhu tovariv, yikh klasyfikatsiia. Halyskyi ekonomichnyi visnyk. 2014. Tom 45. №2. S. 164-169.
2. Prosvirina A. Yak vyznachyty tsilovu audytoriiu? Pomylyky pidpriemstiv. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/kak-opredelit-celevuyu-audytoryu-oshibka-predprinimatelej.html>
3. Voloshyna M. Yak vyznachyty audytoriiu vashoho brenda. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/kak-opredelit-auditirju-vashogo-brenda.html>
4. Haze Ya. Pryiemno poznaiomyts: osobyvosti pershoi prezentatsii tovaru. 78-ma Studentska naukovo-tekhnichna konferentsiia: zbimyk tez dopovidei. – Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2020. – S. 191-193.
5. Эффективная презентация товара: подготовка и проведение. URL: <https://www.gd.ru/articles/9407-prezentatsiya-tovara>
6. Маркетинг для руководителей. URL: <https://in-scale.ru/>
7. Гвоздецька І.В., Годованюк Н.В. Вирішують блогери: influencer marketing в дії. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. №5. С. 70-73.
8. Top Influencer Marketing Tools to Find the Most Influential People. URL: <https://www.searchenginejournal.com/top-influencer-marketing-tools/392919/#close>
9. Anhelko I.V., Lekh I.A. Praktychni aspekty zastosuvannia marketynhovykh komunikatsii v diialnosti subiektiv hospodariuvannia. Herald of Khmelnytskyi National University. 2020. №5(286). S. 11-14.

Надійшла / Paper received: 07.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 338

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-5

ДОНЧАК Л. Г., ШКВАРУК Д. Г.

Вінницький навчально-науковий інститут економіки  
Західноукраїнського національного університету

## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

*У статті обґрунтовано значення таких понять як «управління» та «управління фінансами», які являються основним підґрунтям для ефективного функціонування фінансової сфери країни. Охарактеризовано основні функції, що лежать на органах місцевої влади, щодо здійснення управління фінансами регіону. На основі проаналізованих даних виокремлено основні стадії здійснення управління фінансами регіону, такі як фінансове планування, стратегічне управління, оперативне управління та фінансовий контроль. Запропоновано механізм фінансування регіону, та доведено тісний взаємозв'язок основних елементів управління фінансами на регіональному рівні.*

*Ключові слова: управління, управління фінансами, місцеві фінанси, фінансовий контроль, механізм управління, стадії управління.*

DONCHAK L., SHKVARUK D.

Vinnytsya educational-scientific institute of economy  
Western Ukrainian National University

## FINANCIAL MANAGEMENT AT THE REGIONAL LEVEL

*The article substantiates the importance of such concepts as "management", "financial management", which are the main basis for the effective functioning of the financial sphere of the country. Financial management in the state is carried out through a system of state bodies and institutions using forms and methods of organizing management activities. As for the essence of financial management, we can say that it is a certain system of tools, methods, actions, mechanisms that ensure the effective use of financial resources to obtain the desired result.*

*With the conditions of decentralization of public administration, the competencies of local authorities in financial management are somewhat broader, so the article needs to be clarified. These functions are: financial control over budget expenditures and revenues of the region; performance of powers delegated by central authorities; fiscal stimulation of the region's economic development; ensuring accountability and control over the territorial community and others.*

*Financial management at the regional level is an important and integral part of all economic systems in the region. Based on the analyzed data, the main stages of financial management of the region, such as financial planning, strategic management, operational management and financial control. One of the main elements of financial management is financial control. Control passes through all stages of management activities, in order to compare the actual results with the planned ones. On the one hand, financial control is control over the formation, distribution and use of financial resources, and on the other hand, the final control, ie control at each stage of financial management.*

*The mechanism of financing the region is also proposed, and the close interrelation of the main elements of financial management at the regional level is proved, ie they act as functions that ensure effective functioning and management of the entire financial system of the region and cannot function as separate systems.*

*Keywords: management, financial management, local finances, financial control, management mechanism, stages of management.*

**Вступ.** Глобалізація економічних процесів, високий рівень невизначеності, активні інституційні перетворення – все це та чимало інших об'єктивних явищ економічного розвитку країни призвели до пошуку нових методів та способів управління фінансовою діяльністю країни. Сьогодні управління фінансами, методи використання місцевих фінансових ресурсів, належний аналіз ефективності доходів та видатків потребують все нових і надійніших механізмів.

Адже на сьогоднішній день всі нормативно-правові, методичні основи здійснення фінансового управління є не досить досконалими і потребують чіткого розмежування всіх ланок взаємодії, функцій органів управління. Необхідність підвищення ефективності фінансового управління також диктується складною економічною ситуацією країни, яка потребує застосування все новітніших методів здійснення управлінської діяльності в різних сферах господарювання.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Науковим обґрунтуванням вивчення процесу управління фінансами та в результаті підвищенням фінансової діяльності країни стало поштовхом для активізації дослідження в даному напрямку. Теоретичні та практичні аспекти здійснення управління фінансами на регіональному рівні висвітлені у працях багатьох вітчизняних науковців, серед яких варто відзначити таких як: Бондарук Т.Г., Кульчинський М.І., Кравченко В.І., Волохова І.С., Варналій З.С., Дегтярьова І.О., Казюк Я.М., Романюк С.А.. Та враховуючи постійний розвиток та зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі країни, виникає потреба в удосконаленні системи управління фінансами країни та регіону, враховуючи всі фактори впливу на нього та умови децентралізації влади.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення теоретичних аспектів таких понять, як «управління», «управління фінансами», «місцеві фінанси», обґрунтування основних функцій, що лежать на органах місцевої влади, щодо управління регіональними фінансами, встановлення взаємозв'язку між всіма елементами механізму управління фінансуванням регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За сучасних динамічних умов розвитку економіки ефективне функціонування фінансової системи країни залежить в першу чергу від правильної організації управління фінансами в державі. Розглядаючи проблему управління фінансами на регіональному рівні доцільно розглянути значення таких понять як «управління» та «управління фінансами».

Поняття «управління» використовується майже у всіх сферах наукової та практичної діяльності. В даний час поняття «управління» є багатозмістовним. Так, під управлінням розуміють цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певних методів та засобів задля досягнення поставленої мети.

Що стосується сутності поняття «управління фінансами», то даний термін став актуальним ще за часів отримання незалежності країни. Варто відзначити, що досі не існує єдиного трактування даного поняття. Найчастіше його використовують для характеристики процесів управління державними фінансами. Так, на думку науковців, управління фінансами – це система методів і форм організації фінансових відносин, які використовує фінансовий апарат для ефективного формування, розподілу і використання фінансових ресурсів (державних, регіональних) для отримання запланованих результатів [1, с. 199].

Заслугує на увагу точка зору науковців, які під управлінням фінансами розуміють сукупність заходів держави щодо забезпечення цілеспрямованого та безперервного функціонування фінансового механізму з метою досягнення ефективного функціонування всієї сукупності фінансових відносин та реалізації на цій основі відповідної фінансової стратегії [2, с. 286]. Отже, можна сказати, що управління фінансами – це певна система засобів, методів, дій, механізмів, які забезпечують ефективне використання фінансових ресурсів заради отримання бажаного результату.

Управління фінансами в державі здійснюється через систему державних органів та інститутів за допомогою форм і методів організації управлінської діяльності. Центральним органом державної виконавчої влади з управління фінансами є Міністерство фінансів України, яке підпорядковується Кабінету Міністрів і входить до його складу.

Розглядаючи управління фінансами на регіональному рівні, варто також розглянути зміст поняття «управління місцевими фінансами», яке є однією з основних складових ефективного розвитку регіону. Місцеві фінанси – це явище об'єктивне, оскільки для здійснення покладених на місцеве самоврядування функцій потребує наявності відповідних фондів фінансових ресурсів у їхньому розпорядженні [3, с. 135]. Важливим елементом системи управління місцевими фінансами є компетенція місцевих органів влади.

Так, Кравченко В.І. розкриває сутність управління місцевими фінансами саме через компетенції місцевих органів влади, під якими розуміє коло повноважень, якими вони наділяються законом для виконання покладених на них функцій. Компетенція місцевих органів влади в галузі фінансів є важливою складовою системи управління місцевими фінансами і значною мірою визначає його характер [4, с. 122]. Але поряд з цим варто зазначити, що з умовами децентралізації державного управління компетенції місцевих органів щодо управління фінансами є дещо ширшими, тому потребують певного уточнення. В даному випадку варто виділити основні завдання місцевих органів влади щодо здійснення управління регіональними фінансами, а саме:

- 1) фінансовий контроль за бюджетними видатками та доходами регіону;
- 2) виконання повноважень делегованих центральними органами влади;
- 3) фіскальне стимулювання розвитку економіки регіону;
- 4) забезпечення підзвітності та підконтрольності територіальній громаді;
- 5) складання та виконання місцевих бюджетів, забезпечення контролю за цільовим, раціональним, економічним і ефективним використанням бюджетних коштів;
- 6) інші завдання пов'язані з управлінням та використанням фінансів регіону.

На регіональному рівні управління фінансами здійснюється Департаментом фінансів, обласними радами, облдержадміністраціями, місцевими органами влади та іншими виконавчими органами. З початком децентралізації органи управління фінансами регіону стали наділятися повноваженнями, які раніше мали лише органи державної влади, тобто місцеві органи можуть незалежно, самостійно, цілеспрямовано використовувати власні фінансові ресурси, розподіляти їх та залучати в ті області економічної діяльності, які на думку відповідних органів цього потребують.

Управління фінансами на регіональному рівні є важливою і невід'ємною складовою у всіх економічних системах регіону. Тому необхідно слідувати за основними стадіями здійснення управління фінансами. Доцільно виділити наступні стадії такі, як фінансове планування, стратегічне управління, оперативне управління та фінансовий контроль [5, с. 258]. Однією з основних стадій управління фінансами виступає фінансове планування, яке охоплює процес визначення обсягів фінансових ресурсів, формування напрямів їх використання, а також забезпечення регіону необхідними джерелами фінансування.

Що стосується стратегічного управління, то це поняття являє собою певні довгострокові цілі фінансової діяльності регіону, вибір найефективніших шляхів їх досягнення. На сьогоднішній час стратегічне планування управління фінансами є не досить актуальним, адже швидкі зміни економічного, соціального, фінансового стану країни не дають можливості розглядати перспективи регіону на більш ніж декілька років.

Наступною стадією забезпечення ефективного управління фінансами регіону є оперативне управління. Це комплекс заходів спрямованих на виконання фінансового плану регіону. Дана стадія має за

мету своєчасно мінімізувати витрати і отримати максимальний результат, за рахунок зміни фінансових відносин. Оперативне управління фінансами в Україні здійснює фінансовий апарат регіону, який включає фінансові органи та інститути.

Також важливою стадією управління фінансами є фінансовий контроль. Він проходить через всі стадії управлінської діяльності, з метою порівняння фактичних результатів із запланованими. З одного боку, фінансовий контроль – це контроль за формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів, а з іншого, підсумковий контроль, тобто контроль на кожній стадії управління фінансами.

Важливими умовами існування системи державного фінансового контролю є її єдність, незалежність та цілісність, взаємодія органів, що входять до системи, та узгодженість їхніх дій гарантуватимуть максимальну прозорість руху державних коштів, об'єктивне й усебічне інформування, а також належний контроль над усуненням порушень та реалізацією пропозицій [6, с. 187].

В умовах децентралізації при здійсненні фінансового контролю варто наголошувати на те, що органи контролю, як державні, так і регіональні, повинні чітко мати межі розподілу своїх функцій та слідкувати за виконанням всіх стадій управління фінансами в межах дії свого впливу. Це дозволить зменшити кількість непотрібних перевірок, та збільшити цілеспрямований вплив на фінансову політику регіону. В сучасному світі здійснення контролю за використанням фінансових ресурсів є досить результативним та ефективним з використанням новітніх інформаційних технологій, які дають змогу зменшити витрати часу на здійснення контролю, а також отримати більш достовірну інформацію.

Формування системи ефективного використання фінансових ресурсів неможливе без взаємодії елементів його механізму. Варто відмітити, що зміна методів та способів управління фінансовою діяльністю пов'язана з особливостями сучасного етапу розвитку економіки, а саме з переходом до інформаційної економіки. Механізм управління фінансуванням регіону повинен характеризуватись системністю та взаємоузгодженістю, а також включати багаторівневість структури управління. Для забезпечення ефективного управління фінансами потрібно в першу чергу прослідкувати як формуються фінанси регіону, на що спрямовані видатки, а також чинники впливу на фінансування регіону (рис. 1).

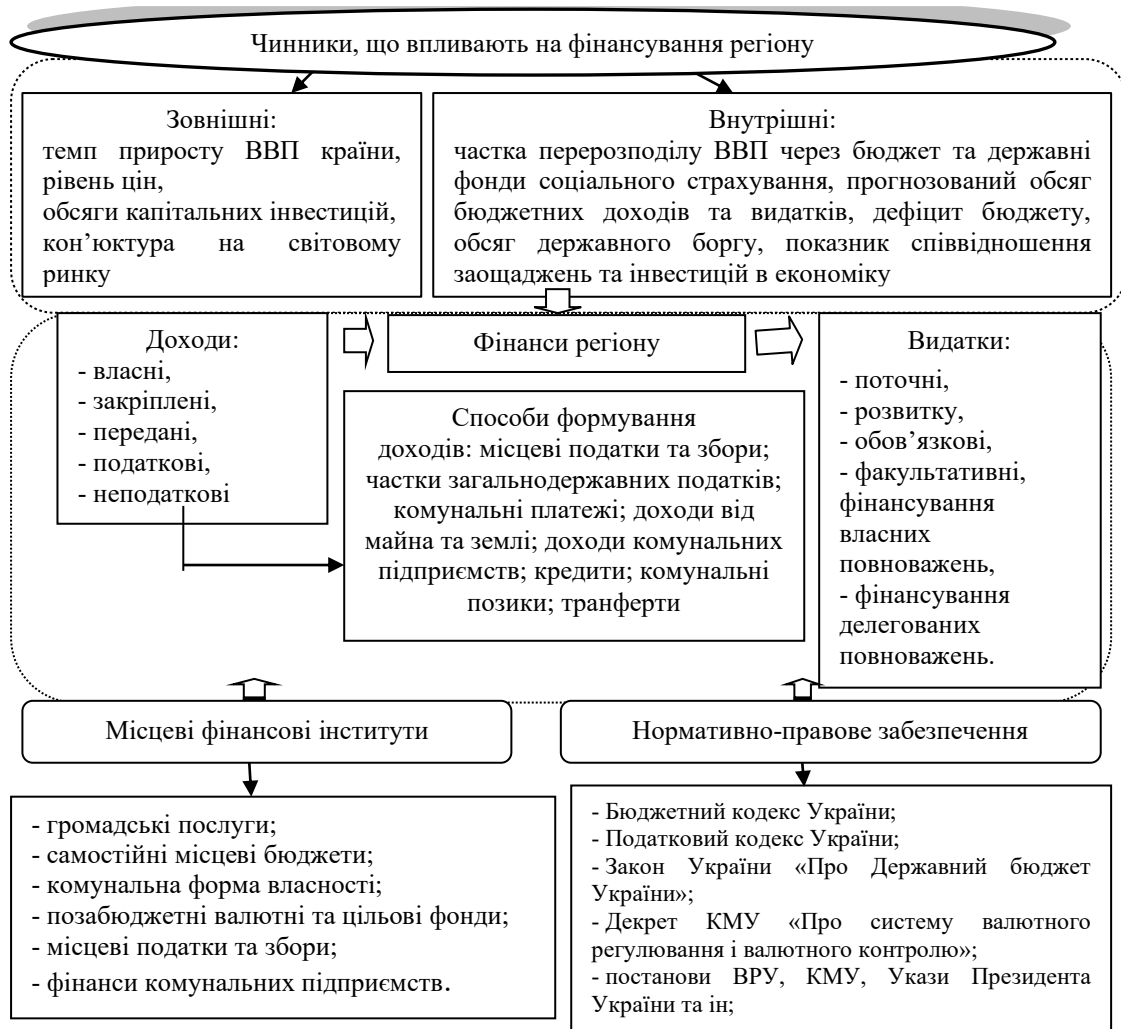


Рис. 1. Механізм управління фінансуванням регіону

Джерело: власні дослідження автора

Особливість даного механізму полягає в тому, що управління фінансами варто розглядати як систему, і як процес. Тобто, всі елементи механізму взаємозалежні один від одного, і не можуть функціонувати як окремі системи, і відповідно, ці ж елементи виступають функціями, які забезпечують ефективне функціонування і управління всієї фінансової системи регіону.

**Висновки.** Підсумовуючи вище викладене, варто підкреслити, що управління фінансами на регіональному рівні являє собою систему певних заходів, механізмів та способів ефективного використання фінансових ресурсів регіону. В першу чергу потрібно звертати увагу місцевим органам влади на виконання своїх функцій, адже сьогодні з умовами переходу на децентралізацію публічної влади, необхідно чітко знати свої обов'язки та контролювати лише свій сегмент діяльності, щоб не повторювати фінансовий контроль на всіх рівнях управління. Варто, також прослідкувати взаємозв'язок між всіма елементами механізму фінансування регіону, так як вони тісно пов'язані між собою, і варто розглядати їх як одне ціле всієї фінансової системи.

#### Література

1. Бондарук Т.Г. Особливості управління місцевими фінансами в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 6.(121). С. 198-201.
2. Кульчицький М.І. Управління фінансами і фінансовий контроль на регіональному рівні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 3. С. 285-288.
3. Казюк Я.М. Механізми формування та реалізації державного управління бюджетними ресурсами на місцевому рівні: монографія. Херсон, 2014. 426 с.
4. Кравченко В. І. Місцеві фінанси України: навч. посіб. Київ: Знання, КОО, 1999. 487 с.
5. Варналій З.С. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: монографія. Київ: НІСД, 2007. 820 с.
6. Романюк С.А. Децентралізація: теорія та практика застосування: монографія. Київ, 2018. 216 с
7. Волохова І.С. Місцеві фінанси України в умовах децентралізації. Автореф. дис. д.е.н. Одеса: ОНЕУ, 2015. 37 с

#### References

1. Bondaruk T.H. Osoblyvosti upravlinnia mistsevymy finansamy v Ukraini. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 6.(121), 2011, pp.198-201.
2. Kulchytskyi M.I. Upravlinnia finansamy i finansovyi kontrol na rehionalnomu rivni. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. 2017. № 3. pp. 285-288.
3. Kaziuk, Ya.M. Mekhanizmy formuvannia ta realizatsii derzhavnoho upravlinnia biudzhethnymy resursamy na mistsevomu rivni. Kherson, Ukraine, 2014, 426 p.
4. Kravchenko V.I. Mistsevi finansy Ukrainy. Kyiv : Znannia Ukrainy Znannia, 1999, 487 p.
5. Varnalij Z.S. Derzhavna rehionalna polityka Ukrainy: osoblyvosti ta stratehichni priorytety. NISD, Kyiv, Ukraine, 2007, 820 p.
6. Romaniuk S.A. Detsentralizatsiia: teoriia ta praktyka zastosuvannia: monohrafiia. Kyiv, 2018. 216 p.
7. Volokhova I.S. Mistsevi finansy Ukrainy v umovakh detsentralizatsii. Avtoref. dys. d.e.n. Odesa: ONEU, 2015. 37 p.

Надійшла / Paper received: 02.02.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021



УДК 37.061

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-6

КОВАЛЬЧУК С. В.

Хмельницький національний університет

МАРТИНОВА Л. Б., ТАНАСІЙЧУК А. М.

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

## ТЕХНОЛОГІЇ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

У статті здійснено акцент на необхідності формування гнучких навичок випускників закладів вищої освіти через та систему неформальної освіти. Це спрямовує підприємства, що надають освітні послуги, на подолання прогалів у формуванні гнучких навичок з врахуванням цілей сталого розвитку в глобальному масштабі. Розглянуто передумови виникнення сучасної освітньої категорії «безперервна освіта». Визначено відмінності неформальної та формальної освіти, визначено ознаки неформальної освіти. Проведено аналіз ключових компетентностей, які формуються в процесі неформального навчання. Узагальнено підходи до формування універсальних навичок та розроблено класифікацію універсальних компетентностей (soft skills), які змінюються адекватно вимогам часу. Доведено, що для підвищення конкурентоспроможності учасників освітнього простору до працевлаштування необхідно налагоджувати взаємодію формальної, неформальної та інформальної освіти.

Ключові слова: формальна освіта, неформальна освіта, жорсткі (спеціальні) навички – hard skills, м'які (універсальні) навички – soft skills, функціональна грамотність (functional literacy), класифікація універсальних компетенцій (soft skills).

KOVALCHUK S.

Khmelnitsky National University

MARTYNOVA L., TANASIICHUK A.

Vinnytsia Trade and Economics Institute, KNUTE

## TECHNOLOGIES OF NON-FORMAL EDUCATION: EUROPEAN AND DOMESTIC EXPERIENCE

Until recently, the main criterion that companies paid attention to when looking for employees was the presence of a diploma, which indicated a narrow professional specialization. Everything else was considered a positive but not a necessary addition. In recent years, the emphasis on the importance of flexible skills has grown worldwide. It is no longer enough to have knowledge and professional skills, but it is important how this knowledge will turn into a result. Behavior of employees in the team, attitude to work, communication skills with partners, team leadership skills, ability to cope with problems and stressful situations, the ability to think critically and participate in socio-political processes, the ability to live in diversity and dynamic change in society, skills learning, public speaking and communication skills, office programs, presentations, team experience, approaching people and resolving conflict situations, work ethic, language training, communication skills, emotional intelligence and a number of other personal qualities play an important role in the workplace. place and while looking for work in the modern labor market. In this regard, an important component of the modern educational space has become non-formal education (nonformaleducation), which provides holistic development of the individual, increasing its professional and social adaptation in society, the development of its abilities and capabilities.

The article emphasizes the need to develop flexible skills of graduates of higher education institutions through the system of non-formal education. This directs educational service providers to address gaps in the development of flexible skills, taking into account the goals of sustainable development on a global scale. The preconditions for the emergence of the modern educational category "continuing education" are considered. The differences between non-formal and formal education are determined, the signs of non-formal education are determined. An analysis of key competencies that are formed in the process of non-formal learning. Approaches to the formation of universal skills are generalized and the classification of universal competencies (soft skills) is developed, which change adequately to the requirements of the time. It is proved that in order to increase the competitiveness of participants in the educational space for employment, it is necessary to establish the interaction of formal, non-formal and informal education.

Key words: formal education, non-formal education, hard skills, soft skills, functional literacy, classification of universal competencies.

**Постановка проблеми.** Донедавна головним критерієм, на який компанії звертали увагу під час пошуку співробітників, була наявність диплома, що свідчив про вузьку професійну спеціалізацію. Усе інше вважалося позитивним, але не обов'язковим доповненням. Останніми роками наголос на важливості гнучких навичок зріс у всьому світі. Вже недостатньо мати знання та професійні навички роботи, а важливим є те, як ці знання перетворюються на результат. Поведінка працівників в колективі, ставлення до роботи, навички комунікації з партнерами, навички керівництва командою, вміння справлятися з проблемами та стресовими ситуаціями, вміння критично мислити та брати участь в суспільно-політичних процесах, вміння жити в умовах різноманітності та динамічних змін у суспільстві, вміння вчитися, ораторські та комунікативні здібності, володіння офісними програмами, створення презентацій, досвід роботи у команді, знаходити підхід до людей і вирішувати конфліктні ситуації, трудова етика, мовна підготовка, навички спілкування, емоційний інтелект та ціла низка інших особистих якостей відіграють

важливу роль на робочому місці та під час пошуку роботи на сучасному ринку праці. В зв'язку з цим, важливою складовою сучасного освітнього простору стала неформальна освіта (nonformaleducation), яка забезпечує цілісний розвиток особистості, підвищення її професійної і соціальної адаптації в суспільстві, розвиток її здібностей і можливостей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню напрямів розвитку неформальної освіти присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних фахівців, як Аніщенко О., Лук'янова Л., Окландер М., Прийма С., Шарма П., Шемчук Р. [1–8].

Аніщенко О., Лук'янова Л., Прийма С. акцентують увагу на теоретичних аспектах неформальної освіти і дають загальний погляд на стан та перспективи розвитку неформальної освіти в Україні. Їх роботи спрямовані на поширення європейського вектору розвитку системи освіти з урахуванням рекомендацій Європейської комісії «Стратегія для розумного, сталого та всеохоплюючого зростання» [1; 2].

Кертичак Н. акцентує увагу на вивченні потреб потенційних покупців освітніх послуг, використанні нових форматів проведення занять [3].

Жукова О. підкреслює нерегулярність попиту на послуги неформальної освіти і вважає, що така нерегулярність обумовлена станом зовнішнього середовища та впливом контактних аудиторій. Виділяє одним принципів ефективності неформальної освіти – платні освітні послуги [3].

Жовтко Г. зазначає, що просування освітнього продукту не менш важлива справа, ніж його створення. При цьому не пропонує ефективних методів просування, а концентрується на різних інструментах для роботи, порадах де їх брати та як ними користуватися [3].

Окландер М. у своїх працях розглядає науково-методичні підходи до просування проектів неформальної освіти для маркетологів, зокрема більшу увагу приділяє інструментам цифрового маркетингу [4, 5].

Метою дослідження є узагальнення та систематизація науково-методичних підходів до неформальної освіти для формування сучасного освітнього простору.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В Україні в процесі формування політики в галузі освіти довгий час враховувалася лише формальна освіта, а іншим категоріям не надавалося практично жодної уваги. Такі категорії як навчання протягом всього життя (lifelonglearning), неформальна освіта (nonformaleducation) та позаформальна освіта (informaleducation) стали важливими складовими сучасного освітнього простору.

Передумовами виникнення сучасної освітньої категорії «безперервна освіта» стало швидке моральне застарівання спеціальних компетенцій, тому система вищої освіти України поступово трансформувалася в систему безперервної освіти протягом всього життя.

У меморандумі «Про безперервну освіту Європейського Союзу» було введено категорію – «навчання довжиною в життя (lifelonglearning)» [4]. Тому концепція безперервної вищої освіти в Україні включає три якісно різних освітніх підсистеми: формальну, неформальну, інформальну (самоосвіта), які є комплементарними [5].

Освітня підсистема «Навчання протягом всього життя (lifelonglearning)» передбачає формування освітнього простору з розвинутою пропозицією для всіх вікових груп населення, яка відображає їх потреби у змісті, методах, формі, інфраструктурних особливостях. У змісті безперервної освіти прийнято виділяти три основні значимі компоненти, пов'язані з навчанням дорослого населення: навчання грамотності в широкому сенсі, включаючи комп'ютерну, функціональну, соціальну та ін.; професійне навчання, що включає професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації (job qualification); загальнокультурну додаткову освіту, не пов'язану із трудовою діяльністю (life qualification) [11].

Освітня підсистема «Позаформальна освіта (informaleducation)» сприяє підвищенню рівня знань та компетентностей в будь-якій сфері, розширенню світогляду, має заплановану, структуровану програму, що сприяє розвитку низки навичок та вмінь поза межами базової освіти. Позаформальна освіта проводиться зазвичай в громадських організаціях, суспільних рухах, спортивних та драматичних гуртках, де громадяни мають змогу зібратися разом, аби реалізовувати проекти, організовувати кампанії, займатися мистецтвом тощо [12].

Освітня підсистема «Неформальна освіта (nonformaleducation)» передбачає організацію освітньої діяльності, що доповнює формальну освіту, забезпечує засвоєння тих вмінь і навичок, що необхідні для соціально та економічно активного громадянина. Така освіта не є спонтанною, вона структурована, має певні часові рамки, освітні цілі та часто проходить у формі курсів, гуртків, тренінгів, майстер-класів, вебінарів, воркшопів, семінарів, бізнес-тренінгів або в межах діяльності громадських об'єднань. Неформальна освіта є короткостроковою, добровільною та виникає, тільки якщо для цього є умови.

Відмінності неформальної освіти від формальної полягають у врахуванні потреб слухачів, зв'язок з практикою, гнучкі програми навчання, розклад і вибір місця проведення, виявлення власного бажання займатися неформальною освітою.

У сьогоденній ситуації, коли безробіття постійно зростає, особливо ця проблема найбільш гостро стоїть для молодих людей, і коли економічне зростання уповільнюється, вкрай необхідно вміти використовувати нові можливості для здобування загальних та професійних компетенцій за межами

формальної системи. Тому, заклади вищої освіти мають надавати можливості для усіх здобувачів вищої освіти, щоб вони могли чітко розуміти, чого можуть навчитися за межами навчального закладу, і як такі знання можливо використовувати у професійній діяльності чи при подальшому навчанні. Це може бути досягнуто шляхом визнання результатів неформального й інформального навчання та підтримки молодих непрацевлаштованих осіб, що шукають першу роботу за спеціальністю чи мають невеликий професійний досвід. У той час, коли Україна зіткнулася з економічною кризою, що призвело до різкого зростання безробіття, для функціонування ринку праці та підвищення конкурентоспроможності й економічного зростання, визнання всіх відповідних знань, навичок і вмінь та компетенцій незалежно від того, як вони були отримані, є важливим як ніколи раніше.

Розуміючи значення неформальної та інформальної освіти в Україні, уряд України вніс доповнення до «Закону про освіту» про визнання неформальної та інформальної освіти дорослих обов'язковою інтегральною складовою системи неперервної освіти, яка сприятиме подальшій варіативності освітніх можливостей дорослих для саморозвитку. Як зазначено у доповненні до «Закону про освіту», у статті 8 подано визначення: «Неформальна освіта – це освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій», у статті 29 додано абзац такого змісту: «За ступенем інституційної формалізації освіта може бути: формальною; неформальною; інформальною» [13].

Очевидно, що найбільш зацікавленими сторонами у забезпеченні можливостей для визнання неформального й інформального навчання є організації роботодавців, підприємці, торгово-промислові палати, національні органи, що беруть участь у процесі визнання професійних кваліфікацій, служби зайнятості, молодіжні організації, працівники по роботі з молоддю, постачальники освіти і професійної підготовки, а також організації громадянського суспільства.

Неформальне навчання може охоплювати програми освоєння професійних навичок і вмінь у сфері інформаційних технологій і комунікацій, структуроване навчання через Інтернет з використанням відкритих освітніх ресурсів, опанування новітніх технологій, що засновані на інноваційних знаннях. Наразі назріла необхідність у розробці теоретично обґрунтованих, практично значимих і переконливих науково-методичних підходів до організації системи неформальної освіти в Україні. Однією з найбільш істотних проблем є подолання стереотипу ставлення до неформальної освіти як мало важливої й несуттєвої, а нерозуміння її специфіки порівняно з традиційною шкільною або вищою освітою знижує увагу фахівців до вивчення проблем освіти різного контингенту.

Основним методом неформальної освіти є дослідження. Особа, яка навчається, веде різнопланове пізнання навколишнього світу, яке проходить на різних рівнях: когнітивному, практичному та чуттєвому.

Сектор неформальної громадянської освіти дуже різноманітний (рис. 1): щотижневий дискусійний клуб, акція, яка звертає увагу населення на соціальні проблеми, соціальні проекти, різноманітні платформи для тренування громадянської активності, та дає можливість здобувати величезний досвід соціальної взаємодії в команді, з партнерами, з оточенням, сприяє розвитку таких умінь і якостей, як робота в команді, тайм-менеджмент, вміння боротися зі стресом, розв'язувати конфлікти, домовлятися, тобто це можливість розвитку соціальних компетенцій.



Рис. 1. Основні ознаки неформальної освіти

Ефективність навчання у неформальній та інформальній освіті вимагає різних підходів до реалізації цілей навчання і залежить від мотивації, рівня підготовленості, прагнення навчатися, підвищувати свій професійний рівень. У неформальній освіті педагог не залучений примусово до процесу навчання, а вмотивований за власним бажанням; самостійно здійснює кроки до реалізації власних мотивів, потреб, інтересів, що визначає розвиток його індивідуальності. Джерелом неформальної та інформальної освіти можуть бути книжки, газети, телебачення, Інтернет, онлайн-мережі, які створюються у віртуальному середовищі, дистанційне спілкування, музеї, школи, інститути, власний досвід, досвід друзів, родичів.

В Україні є багато закладів неформальної освіти, які сприяють професійному зростанню. Темп зростання і появи нових закладів такої освіти стрімко зростає, внаслідок цього зростає конкуренція. За запитом «Курси Інтернет-маркетингу» в пошуковій мережі Google на 4 перших сторінках пошуку налічується більше 20 закладів неформальної освіти, що надають таку послугу навчання офлайн.

Для цифрової економіки характерною є швидка поява нових технологій, а значить, фахівці повинні швидко отримувати нові спеціальні компетентності. Випускники закладів вищої освіти часто зустрічаються з «моральним зносом» отриманих спеціальних компетенцій. Перед ними, в силу специфіки їх професії, постає проблема: «Де підвищувати кваліфікацію, щоб відповідати потребам часу?». Заклади формальної освіти не займаються підвищенням кваліфікації фахівців з вищою освітою. Для цього сформувалася короткострокова неформальна освіта. Люди навчаються у неформальних проектах, якщо є потреба та мотивація. Неформальна освіта стала якісною і потужною відповіддю на різноманітні потреби сучасного суспільства.

Сучасні роботодавці розраховують на те, що кандидат матиме десятки різноманітних вмінь. Здатність креативно мислити й управляти часом, навички комунікації, нетворкінгу, керування проектами, командування, володіння інструментами розробки сайтів, комп'ютерної графіки й відеомонтажу, такі навички оцінюються бізнес-лідерами вище, ніж академічні кваліфікації кандидатів на працевлаштування. Виявляється, фахівці, які не вміють пристосовуватися до екстремальних умов, уже нікому не потрібні. Без згадки про це сьогодні не обходиться майже жодне оголошення про роботу. Чим вища посада, тим вищі вимоги.

На вимогу часу в Україні сформувалося поняття універсальних навичок – *soft skills*. Вони протиставляються спеціальним вузькопрофесійним навичкам – *hard skills*, оскільки не мають однозначної жорсткої прив'язки до конкретної спеціальності.

*Soft skills* – в перекладі з англ. м'які або гнучкі навички, часто називають навичками XXI століття, оскільки включають широкий набір навичок, трудових звичок та рис характеру, які мають вирішальне значення для успіху в сучасному світі, особливо в сучасній кар'єрі. *Hard skills* – в перекладі з англ. важкі або жорсткі навички – це специфічні навчальні здібності, необхідні для виконання роботи. На відміну від гнучких навичок професійні навички піддаються кількісній оцінці та їх застосування універсальне (рис. 2).



Рис. 2. Характеристика універсальних та вузькопрофесійних навичок

Часто м'які навички називають універсальними або функціональними компетенціями, а факт володіння ними – функціональною грамотністю (*functional literacy*). ЮНЕСКО та Європейська комісія встановили мінімальний рівень такої грамотності, необхідний кожному європейцю для того, аби «вписатися» в суспільство і бути соціально адаптованим, не кажучи вже про професійну самореалізацію. Даний перелік постійно оновлюється, відповідно до розвитку науково-технічного прогресу (табл. 1).

Компанія «Microsoft» провела дослідження, де на вершині списку для ТОП-60 найоплачуваніших професій опинились ораторські та комунікативні здібності, володіння офісними програмами, створення презентацій, менеджмент проектів і високий рівень самоорганізації. Результати досліджень компанії «Forbes» показали, що найголовнішими здібностями є комунікативна компетентність, креативність, написання якісних текстів, досвід роботи у команді, базові комп'ютерні знання та здатність до «ре-інжинірингу» – готовність робити звичні речі в новий спосіб. Фахівцями радіо «Німецька хвиля» було проведено дослідження, в результатах якого відзначили комунікативні та управлінські таланти, а саме: ораторське мистецтво, вміння переконувати, лідирувати, управляти, робити презентації, знаходити підхід до людей і вирішувати конфліктні ситуації.

Британська платформа інтернет-навчання «Skills You Need» виділяє персональні навички (тайм-менеджмент, саморозвиток, управління емоціями та навіть організацію харчування, догляду за тілом,

організацію спортивних тренувань, ефективного сну), інтерперсональні (комунікація, робота у команді, ведення переговорів, конфлікт-менеджмент), лідерські здібності, проведення презентацій, а також письмений майстерність і базові математичні знання.

Таблиця 1

Оновлений перелік ключових компетентностей, визначених Європейським Союзом

2006		2021	
Спілкування рідною мовою	Communication in the mother tongue	Грамотність	Literacy competence
Спілкування іноземними мовами	Communication in foreign languages	Мовна компетентність	Languages competence
Математична компетентність та основні компетентності у природничих і точних науках	Mathematical competence and basic competences in science and technology	Математична компетентність та компетентність у науках, технологіях та інженерії	Mathematical competence and competence in science, technology and engineering
Цифрова компетентність	Digital competence	Цифрова компетентність	Digital competence
Навчання вчитись	Learning to learn	Особиста, соціальна та навчальна компетентність	Personal, social and learning competence
Соціальна і громадянська компетентність	Social and civic competences	Громадянська компетентність	Civic competence
Почуття ініціативності та взаємодії	Sense of initiative and entrepreneurship	Підприємницька компетентність	Entrepreneurship competence
Культурна впевненість і самовираження	Cultural awareness and expression	Компетентність культурної обізнаності та самовираження	Cultural awareness and expression competence

В сучасних умовах для того щоб бути конкурентоспроможним на ринку праці обов'язковим є здобуття базової підприємницької компетентності – від нетворкінгу до основ фінансової грамотності й розробки інвестиційних проектів. Вчасно пройдений бізнес-тренінг не лише допоможе під час запуску власного стартапу, а й відкриє додаткові можливості працевлаштування.

На підставі проведених досліджень нами узагальнено різні підходи до класифікації універсальних та вузькопрофесійних навичок, розроблено класифікацію універсальних компетенцій, зміст кожної з яких не є фіксованим, а може змінюватися адекватно вимогам часу (рис. 3).

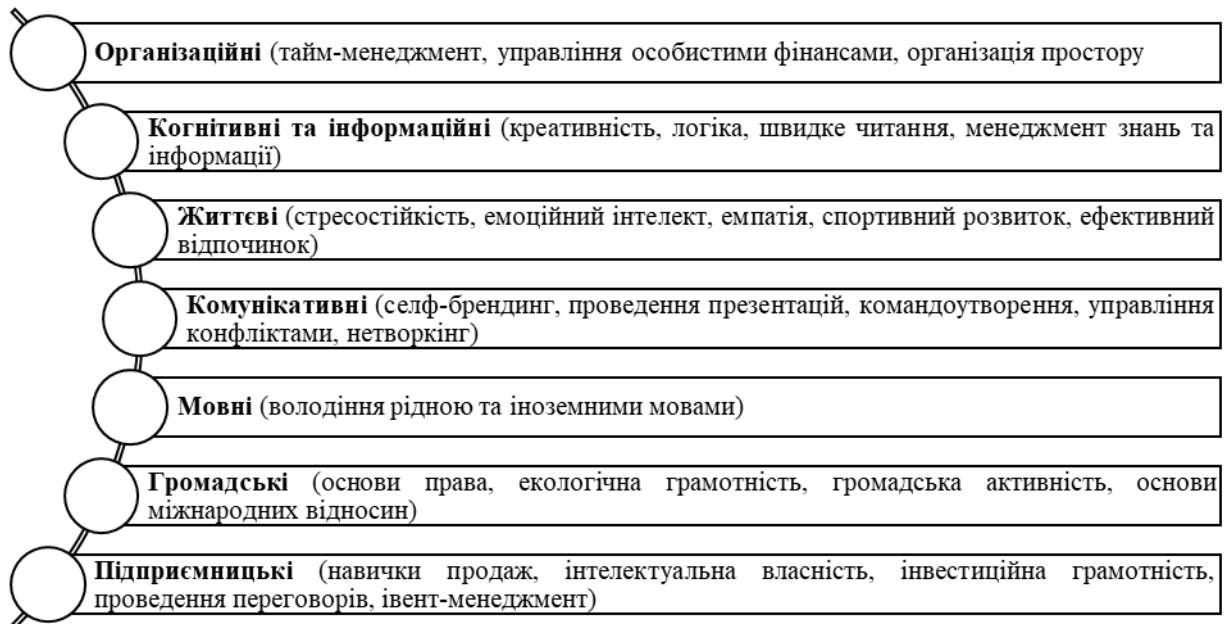


Рис. 3. Класифікація універсальних компетенцій (soft skills)

Висновки і пропозиції. Розширення застосування неформальної освіти може бути корисним для суспільства в цілому, формальної освіти та учасників освітнього процесу, а рух до зближення та взаємодоповнення формальної та неформальної освіти дозволить знизити рівень конкуренції між ними.

Неформальна освіта може бути платформою для випробування методів та інструментів, які може в перспективі застосовувати формальна освіта. Проте, варто пам'ятати, що неформальна освіта є необов'язковою та добровільною, а значить – не може замінити чи витіснити існуючу освітню інфраструктуру.

Тому, що для сприяння різноманіттю освітнього простору задля підготовки конкурентоспроможності учасників освітнього процесу до працевлаштування, поліпшення їх мобільності на ринку праці необхідно налагоджувати взаємодію формальної, неформальної та інформальної освіти.

## Література

1. Аніщенко О. Неформальна освіта дорослих – освітній тренд XXI століття / О. Аніщенко, Л. Лук'янова, Прийма С. Рідна школа. 2017. № 11–12. С. 3–7.
2. Європа 2020. Стратегія для розумного, сталого та всеохоплюючого зростання. Європейська Комісія. URL: <http://old.minjust.gov.ua/file/31493.doc> (дата звернення: 19.01.2021).
3. Кертичак Н., Жукова О., Жовтко Г. Неформальна освіта в Україні: пропозиція велика, але люди часто вибирають не вчитися. URL: <https://www.prostir.ua/?focus=neformalna-osvita-v-ukrajini-propozytsiya-velyka-ale-lyudy-chasto-vybyraut-ne-vchytysya>
4. Окландер М.А. Неформальна освіта маркетологів / М.А. Окландер // Маркетинг і цифрові технології. – 2019. – Том 3. № 1. – С. 4–6.
5. Окландер М.А., Шемчук Р.О. Просування проєктів неформальної освіти методами цифрового маркетингу. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6\\_74\\_3\\_2019\\_ukr/21.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_3_2019_ukr/21.pdf)
6. Priti Sharma, Soft skills in non-formal education: building capacities of the youth. Priti Sharma. URL: <https://www.dvv-international.de/en/adult-education-and-development/editions/aed-832016-skills-and-competencies/section-4-this-is-what-you-need/soft-skills-in-non-formal-education-building-capacities-of-the-youth>
7. Неформальна освіта в Україні: пропозиція велика, але люди часто вибирають не вчитися. URL: <https://www.prostir.ua/?focus=neformalna-osvita-v-ukrajini-propozytsiya-velyka-ale-lyudy-chastovybyraut-ne-vchytysya> (дата звернення: 19.01.2021).
8. Меморандум безперервної освіти Європейського Союзу. URL: <http://http://www.znanie.org/docs/memorandum.html> (дата звернення: 09.12.2019).
9. Міжнародний інститут маркетингу. URL: <http://mim.website> (дата звернення: 19.01.2021).
10. Soft Skills – невід'ємні аспекти формування конкурентоспроможності студентів у XXI столітті : міжвузівський науково-методичний семінар / КНТЕУ. – 2020. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/f5e21f8fa4b196951d084e7e586ab122.pdf> (дата звернення: 19.03.2021).
11. Карпенко М. Освіта протягом життя: світовий досвід і українська практика. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/252/> (дата звернення: 19.01.2021).
12. Ресурсний центр «Навчальні гуртки», Технології позаформальної освіти: європейський та український досвід. URL: <https://www.gurt.org.ua/articles/28484/> (дата звернення: 19.01.2021).
13. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

## References

1. Anishchenko O., Lukianova L., Pryima S. Neformalna osvita doroslykh – osvitni trend XXI stolittia. Ridna shkola. 2017. № 11–12. S. 3–7.
2. Evropa 2020. Stratehiia dlia rozumnoho, staloho ta vseokhopliuuchoho zrostannia. Yevropeiska Komisiia. URL: <http://old.minjust.gov.ua/file/31493.doc> (data zvernennia: 19.01.2021).
3. Kertychak N., Zhukova O., Zhovtko H. Neformalna osvita v Ukraini: propozytsiia velyka, ale liudy chasto vybyraut ne vchytysia. URL: <https://www.prostir.ua/?focus=neformalna-osvita-v-ukrajini-propozytsiya-velyka-ale-lyudy-chasto-vybyraut-ne-vchytysya> (data zvernennia: 19.01.2021)..
4. Oklander M.A. Neformalna osvita marketolohiv. Marketynh itsyvrovi tekhnolohii. 2019. Tom 3. № 1. S. 4–6.
5. Oklander M.A., Shemchuk R.O. Prosvannia proektiv neformalnoi osvity metodamy tsyvrovoho marketynhu. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6\\_74\\_3\\_2019\\_ukr/21.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_3_2019_ukr/21.pdf) (data zvernennia: 19.03.2021).
6. Priti Sharma, Soft skills in non-formal education: building capacities of the youth. Priti Sharma. URL: <https://www.dvv-international.de/en/adult-education-and-development/editions/aed-832016-skills-and-competencies/section-4-this-is-what-you-need/soft-skills-in-non-formal-education-building-capacities-of-the-youth>
7. Neformalna osvita v Ukraini: propozytsiia velyka, ale liudy chasto vybyraut ne vchytysia. URL: <https://www.prostir.ua/?focus=neformalna-osvita-v-ukrajini-propozytsiya-velyka-ale-lyudy-chastovybyraut-ne-vchytysya> (data zvernennia: 19.01.2021).
8. Memorandum bezpererвної osvity Yevropeiskoho Soiuzu. URL: <http://http://www.znanie.org/docs/memorandum.html> (data zvernennia: 09.12.2019).
9. Mizhnarodnyi instytut marketynhu: veb-sait. URL: <http://mim.website> (data zvernennia: 19.01.2021).
10. Soft Skills – nevidiemni aspekty formuvannia konkurentospromozhnosti studentiv u XXI stolitti. Mizhvuzivskiyi naukovometodychniy seminar. KNTEU. 2020. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/f5e21f8fa4b196951d084e7e586ab122.pdf> (data zvernennia: 19.01.2021).
11. Karpenko M. Osvita protiahom zhyttia: svitovy dosvid i ukrainska praktyka. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/252/> (data zvernennia: 19.01.2021).
12. Resursnyi tsentr «Navchalni hurtky», Tekhnolohii pozaformalnoi osvity: yevropeiskiyi ta ukrainskiy dosvid. URL: <https://www.gurt.org.ua/articles/28484/> (data zvernennia: 19.01.2021).
13. Zakon Ukrainy «Pro osvitu» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

Надійшла / Paper received: 20.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 336.71

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-7

СПФАНОВА І. Ю., ДЖЕДЖУЛА В. В., НАДОЛЬНИЙ О. В.  
Вінницький національний технічний університет

## ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

*В статті систематизовано підходи до визначення сутності планування. Досліджено види планування, його форми. Узагальнено послідовність реалізації процесу планування на вітчизняних підприємствах.*

*Ключові слова: планування, план, стратегія, SWOT-аналіз*

YEPIFANOVA I., DZHEDZHULA V., NADOLNY O.  
Vinnitsa National Technical University

## PLANNING IN THE MANAGEMENT SYSTEM

*The need for planning is caused by conditions of fierce competition, dynamic economic environment and changes in the market situation. The aim of the work is to systematize the approaches to determining the essence of planning and the sequence of implementation of the planning process at domestic enterprises.*

*Approaches to defining the essence of planning are systematized. The existing approaches to the classification of planning methods are considered. The advantages and disadvantages of reactive and inactive planning are presented. The sequence of planning at domestic enterprises is generalized. The characteristic features inherent in strategic financial planning are generalized. It is determined that the optimization of planning decisions is to develop options for planned calculations to select the most optimal, which can meet such selection criteria as the maximum profit (income) per monetary unit of invested capital; saving financial resources, ie the minimum financial costs; current cost savings; minimum investment for the most effective result; maximum of the absolute amount of profit. The factors of the internal environment are summarized, which characterizes the potential of the enterprise, which must be taken into account in the planning process. The place of SWOT-analysis in the planning process is analyzed. It is determined that the planning process plays an important role in the enterprise management system, as it aims to form the goals of the enterprise (both strategic and tactical). The importance of strategic planning is emphasized.*

*The generalization of existing approaches to determining the essence of planning has shown that the planning process involves the development and establishment of enterprise management system of quantitative and qualitative indicators of its development, which determines the pace, proportions and trends of the enterprise both in the current period and in the future.*

*Keywords: planning, plan, strategy, SWOT analysis*

**Постановка проблеми.** Планування є однією з найважливіших функцій менеджменту, оскільки за його відсутності суттєво ускладнюється управління більшістю процесів дослідження, розроблення нових продуктів, формування конкурентних переваг і напрямів збутової діяльності, впровадження необхідних для постачальників стандартів, адаптації до потреб ринку та мінімізації ризиків, розвитку підприємства. Необхідність планування спричинена умовами жорсткої конкуренції, динамічним економічним середовищем та змінами ринкової ситуації.

Система планування покликана сприяти встановленню такої структури виробництва підприємства і таких пропорцій його економіки, які забезпечували б найповніше задоволення його потреб за найменших витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів на одиницю продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані із дослідженням процесу планування, є предметом розгляду вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Алексеєва М. М., Газуда Л. М., Іванова В. В., Куцик В. І., Лікарчук Н. В., Мармаза О. І., Орлов В. В., Росоха В. В., Ткаченко Є. Ю., Чаус В. М. та інших.

**Формулювання цілі статті.** Метою роботи є систематизація підходів до визначення сутності планування та послідовності реалізації процесу планування на вітчизняних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес планування полегшує управління більшістю процесів розвитку підприємства в цілому. Об'єктивна необхідність планування зумовлена умовами конкуренції, постійними змінами економічного середовища і ринкової ситуації. Планування сприяє оперативному адаптуванню підприємства до умов зовнішнього середовища, розширенню власних можливостей, підтриманню конкурентних переваг на ринку.

На сьогодні існують різні підходи до визначення сутності планування (таблиця 1).

В сучасних умовах виділяють різні форми планування (рис. 1).

На думку Алексеєвої М. М., типи планування базуються на трьох ознаках, згідно з якими виділяється наступна класифікація [9]:

- 1) ступінь невизначеності в плануванні (типи планування – детерміноване, ймовірне, стохастичне);
- 2) часова орієнтація ідей планування (типи планування – реактивне, інактивне, преактивне, інтерактивне);
- 3) горизонт планування (типи планування – довгострокове, середньострокове, короткострокове).

У реактивному плануванні використовують генетичний підхід, за якого проблема досліджується з погляду її виникнення та минулого розвитку (екстраполяція минулих тенденцій). Планування здійснюється за принципом «зверху вниз».

Таблиця 1

## Підходи вчених до визначення сутності планування як економічної категорії

Автор	Планування – це
Шим Джай К., Джоел Г. Сигел [1]	орієнтований в майбутнє, постійний процес управління, який здійснюється в певних узгоджених межах й який відповідальний за зміни в майбутньому, та стосується складання стратегічних й оперативних планів, а також планів на різних рівнях управління підприємства й обов'язково включає певні методи моніторингу та контролю
Орлов В. В. [2]	розроблення і встановлення керівництвом підприємства системи кількісних і якісних показників його розвитку, в яких визначаються темпи, пропорції і тенденції розвитку підприємства як у поточному періоді, так і на перспективу
Лікарчук Н. В. [3]	найбільш динамічна функція, тому вона повинна виконуватися професійно й постійно з метою забезпечення надійної основи здійснення інших видів управлінської діяльності (стратегічного управління)
Мармаза О. І. [4]	процеси вирішення комплексу задач, результати яких спрямовані на завчасне прийняття й оцінку взаємозалежної сукупності рішень для досягнення такого стану в майбутньому, який бажаний, але від якого не можна очікувати, що він настане сам по собі
Гарват О. А. [5]	складова частина управління, розробка і практична реалізація планів, що визначають майбутній стан економічної системи, шляхів, способів і засобів його досягнення, що має, як правило, індикативний характер
Чаус В. М. [6]	не лише як сукупність процесів, проте й як сукупність планів, між якими існують специфічні зв'язки
Росоха В. В., Газуда Л. М. [7], Іванова В. В. [8]	визначення системи цілей функціонування і розвитку підприємства, шляхів і засобів їх досягнення

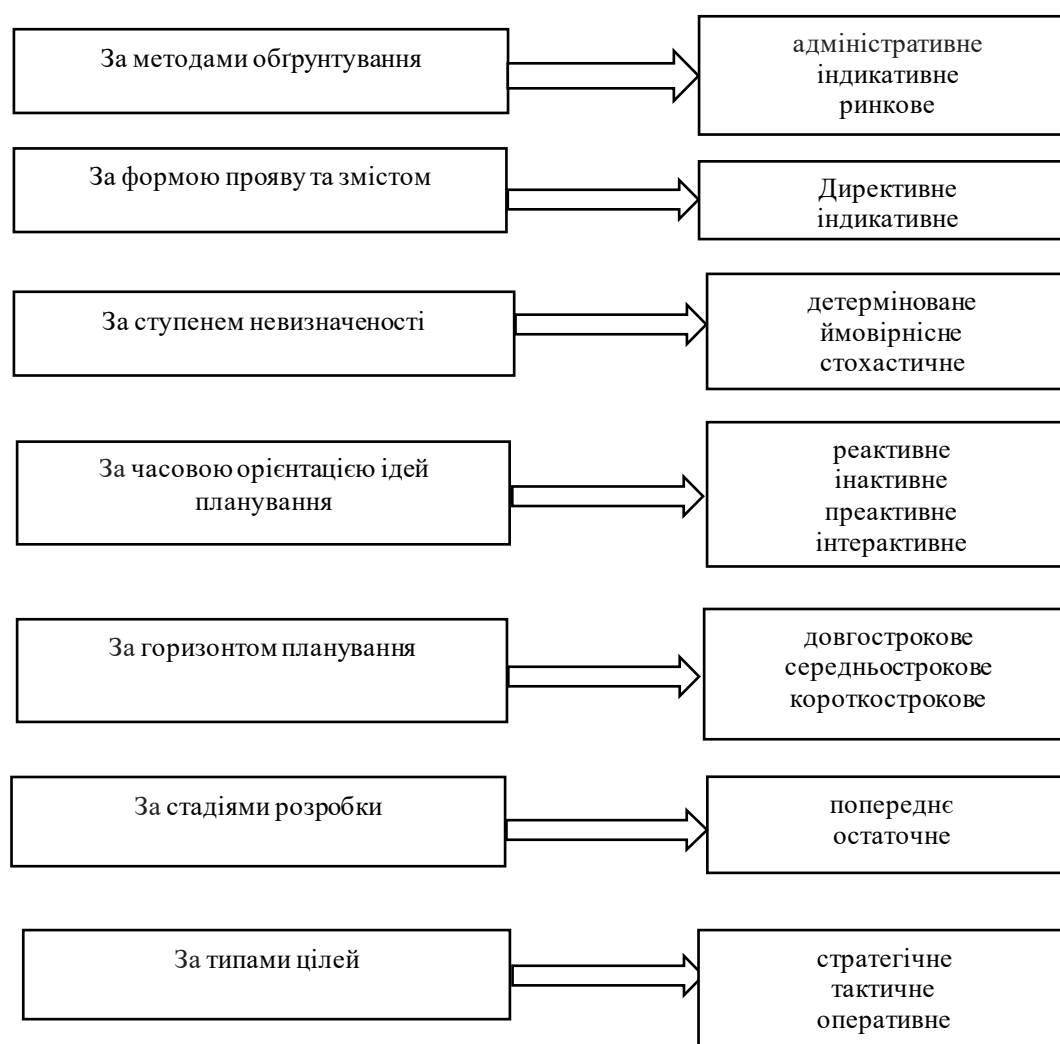


Рис. 1. Форми планування (складено за [8, 9])

Характерними позитивними рисами реактивного типу планування є такі:

- врахування минулого досвіду;
- використання спадкоємності цілей, способів управління, яке дозволяє уникнути різких змін;
- збереження традицій, що створює відчуття безпеки у працівників фірми.



До недоліків реактивного типу планування відносять:

- реактивне планування розглядається не як система, а як проста одиниця, сукупність елементів;
- не використовується гнучкий підхід, що враховує зміни сьогодення;
- не дотримується принцип участі, тобто керують плануванням в основному тільки топменеджери.

За інактивного виду планування усі наявні умови сприймаються як досить добрі й припустимі. Відмінною рисою інактивізму є інертність, задоволення теперішнім становищем. Головним принципом інактивного планування є «планування мінімуму необхідного, щоб не змінити природний стан справ».

Преактивне планування орієнтовано на майбутні зміни та прагнення прискорити зміни. Такий вид планування передбачає, що майбутнє підпорядковане контролю та значною мірою є продуктом творчих дій учасників планування. Тому метою преактивного планування є проектування майбутнього на підставі пошуку оптимальних рішень.

Інтерактивне планування використовують передові компанії. Воно характеризується двома характерними рисами:

- ґрунтується на принципі участі та максимально мобілізує творчі здібності учасників планування;
- передбачає, що майбутнє можна контролювати, що значною мірою є результатом свідомих дій учасників планування.

Окремі автори поділяють планування на [4,9]:

– стратегічне – це довгострокове комплексне планування, яке є доцільним за умов визначеної місії та сформованої системи цілей;

– тактичне планування – це планування невеликого періоду часу (зазвичай до року), визначення пріоритету цілей, що забезпечують реалізацію головних стратегій, визначення відповідних матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Цей вид планування розробляється з огляду на стратегію розвитку організації;

– оперативне планування (поточне, операційне) – це планування певних процедур, алгоритмів, правил, які дозволяють здійснювати певну діяльність.

Зміст процесу стратегічного планування полягає у пошуку відповідей на три важливих питання [3]:

- де організація (структура) знаходиться у певний момент часу (який стан, яка ситуація)?
- чого вона прагне досягти (куди прямує)?
- як такій структурі досягти поставленої мети?

Стратегічному фінансовому плануванню притаманні такі характерні риси [10]:

1) орієнтованість у середньострокову та довгострокову перспективу (на період більше одного року);  
2) орієнтація на розв'язання ключових, визначальних для фінансової системи підприємства цілей, від досягнення яких залежить його виживання;

3) органічне ув'язування накреслених цілей з обсягом і структурою ресурсів, потрібних для їх досягнення;

4) врахування впливу на планований об'єкт численних зовнішніх факторів, розробка заходів для успішного розв'язання завдань планованої фінансової системи;

5) адаптивний характер, тобто здатність передбачати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища фінансового планування об'єкта і пристосувати до них процес його функціонування.

Головним інструментом короткотермінового фінансового плану виступає бюджетування (кошторисне планування). Бюджет – це фінансова інтерпретація плану окремих функціональних сфер діяльності підприємства, що відображає обсяги та види ресурсів, які забезпечують досягнення цих результатів [10].

Оптимізація планових рішень полягає в розробці варіантів планових розрахунків для того, щоб вибрати з них найоптимальніший. Відтак можуть використовуватися різні критерії вибору:

- 1) максимум прибутку (доходу) на грошову одиницю вкладеного капіталу;
- 2) економія фінансових ресурсів, тобто мінімум фінансових витрат;
- 3) економія поточних витрат;
- 4) мінімум вкладення капіталу за максимально ефективного результату;
- 5) максимум абсолютної суми одержаного прибутку.

За допомогою фінансового планування вираховуються внутрішні резерви підприємства, визначається необхідність дотримання режиму економії. Тобто підприємство ефективніше використовує власні виробничі потужності, підвищує якість продукції, дотримується планових норм затрат праці та матеріальних ресурсів. Як наслідок цього, виконуються плани з отримання певних розмірів прибутку й інших фінансових показників, а запланований обсяг фінансових ресурсів не дає змоги підприємству створювати надмірні запаси матеріальних ресурсів, робити незаплановані капітальні вкладення.

Джерелами інформації для процесу планування є системи зовнішнього і внутрішнього середовища.

В окремих літературних джерелах зовнішнє середовище поділяють на фактори загального оточення (чинники опосередкованого впливу) та оперативне середовище (чинники прямого впливу) [11, 12].

Окремі автори для дослідження факторів впливу зовнішнього середовища пропонують використовувати методику, яка дозволить урахувати наявні проблеми галузі державного, економічного

технологічного та інноваційного характеру та багатогранність діяльності підприємства і пропонують структурувати фактори зовнішнього середовища макрорівня за методикою Т.Е.М.Р.Л.Е.С. (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society) [13]. До переваг такого підходу автори відносять те, що вона дозволяє в структурованій формі охопити суттєвий обсяг факторів впливу зовнішнього середовища.

В процесі планування досить важливо врахувати фактори внутрішнього середовища, яке характеризує потенціал підприємства.

Основними внутрішніми факторами є [11–14]:

- організаційна структура;
- персонал – сукупність всіх людських ресурсів підприємства;
- основні засоби;
- оборотні кошти;
- інноваційно-інвестиційна спроможність підприємства;
- витрати;
- прибуток.

Процес планування на підприємствах варто здійснювати в такій послідовності:

- проведення SWOT-аналізу;
- визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства;
- формування мети планування;
- визначення ключових показників, які підлягають моніторингу в процесі реалізації плану;
- мотивація працівників з метою підвищення ефективності діяльності підприємства;
- покращення системи маркетингу;
- контроль за реалізацією плану;
- коригування за потреби плану;
- досягнення мети планування;
- розробка нових планів на основі SWOT-аналізу та нових стратегічних цілей.

Будь-яку роботу з планування діяльності доцільно розпочинати зі SWOT-аналізу, який забезпечить аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, виявлення перспектив та проблем розвитку. Під SWOT-аналізом розуміють дослідження, спрямовані на визначення та оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, оцінку його можливостей і потенційних загроз.

Методологія SWOT передбачає виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі – встановлення ланцюжків зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формування стратегії підприємства.

У межах SWOT-аналізу підприємство виявляє та оцінює власні сильні та слабкі сторони, а з іншої сторони – визначає можливості і загрози, які є в зовнішньому середовищі.

Після проведення SWOT-аналізу доцільним є формування мети планування та виявлення стратегічних цілей розвитку підприємства. Поняття «стратегія» увійшло до управлінських термінів в 50-і роки 19 століття, коли динамічні зміни зовнішнього середовища почали вимагати швидкої реакції. Стратегія є інструментом управління розвитком підприємством, способом, планом або програмою дій щодо досягнення цілей підприємства. Стратегія підприємства має бути розділена на конкретні стратегічні ініціативи, у межах яких мають виділятися завдання для структурних підрозділів підприємства. Найважливішим елементом цього етапу є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив і координація між підрозділами.

**Висновки.** Таким чином, процес планування відіграє важливу роль в системі управління підприємством, оскільки має за мету формування цілей підприємства (як стратегічних так і тактичних). Узагальнення існуючих підходів до визначення сутності планування показало, що процес планування передбачає розроблення і встановлення керівництвом підприємства системи кількісних і якісних показників його розвитку, в яких визначаються темпи, пропорції і тенденції розвитку підприємства як у поточному періоді, так і на перспективу.

### Література

1. Шим Джай К. Сигел Основы коммерческого бюджетирования / Шим Джай К., Джоэл Г. – СПб : Азбука, 2001. – 496 с.
2. Орлов В. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / В. В. Орлов // Управління розвитком. – 2013. – № 12. – С. 11-13.
3. Лікарчук Н. В. Сутність стратегії планування як функції управління / Н. В. Лікарчук // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2014. – Вип. 1. – С. 37–40.
4. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту / Мармаза О. І. – Х. : ТОВ «Планета-принт», 2015. – 139 с.
5. Гарват О. А. Аналіз і планування трудових показників: особливості методики / О. А. Гарват // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 4. – С. 60–69.

6. Куцик В. І. Методи і методичні підходи до планування діяльності підприємства: співвідношення та розвиток у сучасних умовах / В.І. Куцик, В.М. Чаус // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2010. – Вип. 11. – С. 261–267.
7. Росоха В. В. Особливості планування в системі маркетингового менеджменту / В.В. Росоха, Л. М. Газуда // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2019. – № 4. – С. 223–233.
8. Іванова В. В. Планування діяльності підприємства : навч. посібник / Іванова В. В. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
9. Єпіфанова І. Ю. Фінансове планування діяльності вітчизняних підприємств за показниками рентабельності / І.Ю. Єпіфанова, І.В. Безрученко, Н.О. Паламарчук // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – 2016. – Том 23. – № 2. – С. 45–50.
10. Щербань О. Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві / О.Д. Щербань // Молодий вчений. – 2017. – № 6. – С. 530–534.
11. Фатенок-Ткачук А. О. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва / А.О. Фатенок-Ткачук // Ефективна економіка. – 2015. – № 12. – URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>
12. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність: практикум / Єпіфанова І. Ю., Дзеджула В. В. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 143 с.
13. Савіна Г. Г. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг / Г.Г. Савіна, Т.І. Скібіна // Ефективна економіка. – 2016. – № 12. – URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300>
14. Дзеджула В. В. Оцінювання ризику стратегій розвитку підприємств молочної галузі / В. В. Дзеджула, І. Ю. Єпіфанова, М. Ю. Дзюбко // Економіка та суспільство. – 2017. – Вип. 13. – С. 428–434. – URL : <http://economyandsociety.in.ua>.

### References

1. Shim Dzhaj K., Dzhojel G. Sigel Osnovy kommercheskogo bjudzhetrovaniya. SPb.: Azbuka, 2001.
2. Orlov V. V. Planuvannya zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva. Upravlinnia rozvytkom. 2013. No. 12. Pp. 11-13.
3. Likarchuk N. V. Sutnist stratehii planuvannya yak funktsii upravlinnia / Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tارا sa Shevchenka. 2014. Vyp. 1. Pp. 37-40.
4. Marmaza O. I. Osnovy teorii menedzhmentu. Kharkiv: TOV «Planeta -prynt», 2015.
5. Harvat O. A. Analiz i planuvannya trudovykh poka znykiv: osoblyvosti metodyky. Herald of Khmelnytskyi National University. 2018. № 4. Pp. 60-69.
6. Kutsyk V. I., Chau V. M. Metody i metodychni pidkhody do planuvannya diialnosti pidpriemstva: spiv vidnoshennia ta rozvytok u suchasnykh umovakh. Torhivlia, komertsia, pidpriemnytstvo. 2010. Vyp. 11. Pp. 261-267.
7. Rosokha V. V., Hazuda L. M. Osoblyvosti planuvannya v systemi marketynhovooho menedzhmentu. Ekonomika. Menedzhment. Biznes. 2019. No. 4. Pp. 223-233.
8. Ivanova V. V. Planuvannya diialnosti pidpriemstva: Navch. posibnyk Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2006.
9. Yepifanova I. Yu., Bezruchenko I. V., Palamarchuk N. O. Finansove planuvannya diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv za pokaznykamy rentabelnosti. Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats. 2016. Tom 23. No 2. Pp. 45-50.
10. Shcherban O. D. Vydy ta metody finansovoho planuvannya na pidpriemstvi. Molodyi vchenyi. 2017. No6. Pp. 530-534.
11. Fatenok-Tkachuk A. O. Metodychni osnovy analizu zovnishnoho seredovyscha pidpriemstv ptakhivnytstva. Efektyvna ekonomika. 2015. No. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
12. Yepifanova I. Yu., Dzhedzhula V. V. Finansovyi analiz ta zvitnist: praktykum. Vinnytsia: VNTU, 2017.
13. Savina H. H., Skibina T. I. Faktory zovnishnoho ta vnutrishnoho vplyvu na riven efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom kompleksu komunalnykh posluh. Efektyvna ekonomika. 2016. No 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300>
14. Dzhedzhula V. V., Yepifanova I. Yu., Dziubko M. Yu. Otsiniuvannya ryzyku stratehii rozvytku pidpriemstv molochnoi haluzi. Ekonomika ta suspilstvo. 2017. Vyp. 13. Pp. 428-434. URL: <http://economyandsociety.in.ua>.

Надійшла / Paper received: 17.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 339.35:658.811(045)

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-8

ЗАХАРЕНКО-СЕЛЕЗНЬОВА А. М., ТРАЙНО В. М., ЯЛОВЕГА Н. І.  
ВНЗУ «Полтавський університет економіки і торгівлі»

## МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВПЛИВУ НА КЛІЄНТІВ, ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ

В роботі наведено результати досліджень використання маркетингових інструментів впливу на клієнтів на прикладі діяльності виробничо-промислового підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «Система модернізації складів» (ТОВ «СМС»). Присвячено увагу маркетинговим інструментам впливу на клієнтів, висвітлено практичне застосування даних інструментів на клієнтів ТОВ «СМС». Використовуючи результати проведеного АВС-аналізу запропоновані подальші шляхи впливу на лояльність клієнтів за допомогою маркетингових інструментів впливу. Розглянуто формування лояльності споживачів/користувачів промислових товарів та обладнання. Доведено, що щомісячне проведення на підприємстві замірів індексу істинної лояльності та отримання відгуків клієнтів формує позитивне сприйняття підприємства ТОВ «СМС» майбутніми клієнтами. Розроблено програму залучення нових клієнтів, апробовано та отримано перший результат.

Ключові слова: маркетингові інструменти впливу, лояльність споживачів, управління продажами.

ZAKHARENKO-SELEZNYOVA A., TRAINO V., YALOVEGA N.  
Poltava University of Economics and Trade

## MARKETING INSTRUMENTS TO INFLUENCE CUSTOMERS AS A SALES MANAGEMENT SYSTEM

The paper presents the results of research on the use of marketing tools to influence customers on the example of the production and industrial enterprise and improve sales management according to the results of the study. The study is based on the practical application of marketing tools to influence the Limited Liability Company "Storage Modernization System" (LLC "SMS").

Attention is based on marketing tools to influence customers as traditional: exhibitions; Mass media; individual meetings; Excursions and modern Internet marketing: Landing page or standard website, SMM, Media advertising, Teaser advertising, Viral marketing, Emails newsletter. The practical application of all tools of influencing the clients of the company LLC "SMS" is covered in more detail. Attention is based on the use of research by the company on the relationship between the number of customers and the volume of products sold in the dynamics of three years. Using the results of the ABC analysis, further ways to influence customer loyalty with the help of marketing tools of influence are suggested. The formation of consumer loyalty of industrial goods and equipment is considered. It is proved that monthly measurements of the true loyalty index at the enterprise and receiving customer feedback form a positive perception of the company LLC "SMS" by future customers. The program of attraction of new clients is developed, the first result is tested and received. It is emphasized that the marketing tools of influence on the clients of SMS LLC require rethinking in the choice of additional tools that need to be directed to the formation of new areas of sales management. It is emphasized that marketing tools to influence the customers of SMS LLC require rethinking in the choice of additional tools that need to be directed to the formation of new areas of sales management.

Keywords: marketing tools of influence, consumer loyalty, sales management.

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Зростання конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, особливо в складних сучасних умовах кидають виклики підприємствам різних сфер діяльності і різних форм власності. Питання впливу на лояльне відношення клієнтів до підприємства-виробника є надважливим. Також збільшення конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринках висуває для підприємств-виробників нові виклики відносно використання маркетингових інструментів щодо залучення нових та утримання старих клієнтів.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Відомі теоретики та практики приділяли увагу дослідженню використання маркетингових інструментів впливу на клієнтів. Серед них наступні українські науковці: Іваннікова М. М. [1], Іванова Л. О. [2], Карпенко Н. В. [3, 4], Ковальчук С. В. [5], Кузьминчук Н. В. [6], Наумова О. Е. [7]. Питанням формування та управління лояльності присвячені публікації іноземних авторів, таких як Барлоу Дж. [8], Граббс Л. [9], Каттинг Д. [10], Хойер Дж. [11].

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Незважаючи на значну кількість досліджень, до сьогодні не достатньо уваги приділяється застосуванню маркетингових інструментів впливу на промисловому ринку.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження використання маркетингових інструментів впливу на клієнтів на прикладі діяльності виробничо-промислового підприємства та пропозиції щодо вдосконалення застосування маркетингових інструментів на управління продажами.

### Виклад основного матеріалу

Стрімкі зміни в конкурентному середовищі, вимоги сучасного ринку – це виклики які постають перед підприємствами-виробниками. Очевидним є те, що ключовою надважливою ланкою в цих

економічних відносинах виступає клієнт. Базовим для будь-якого підприємства-виробника у залученні нових та утриманні старих клієнтів, є застосування маркетингових інструментів впливу на формування та підтримання лояльності.

Лояльність клієнтів підприємств-виробників промислових товарів здійснює вплив на їх попит, збільшення обсягів збуту, конкурентоспроможність підприємств на ринку, зростання прибутку та, як результат, ефективність їх функціонування.

Засадами лояльності клієнтів зазначених підприємств є не лише нецінові та цінові характеристики пропонованої продукції, що можуть бути такими ж як і у конкурентів, але й такі чинники як імідж підприємства-виробника на ринку, довготривалість співпраці між контрагентами, що обумовлена задоволеністю минулих взаємовідносин з постачальником (терміни та стабільність поставок, наявність відстрочення платежу і т. п.), якістю продукції підприємства, наявністю економічних зисків від співпраці з ним (цінове та нецінове стимулювання клієнтів), довіра до підприємства. Тобто, лояльність клієнтів промислових підприємств формується більшою мірою до підприємства, ніж до його продукції.

Формування лояльності споживачів промислових товарів потребує деякого часу і має власний життєвий цикл: зародження, зростання, зміцнення, насичення. Відсутність обґрунтованих маркетингових дій може призвести до зменшення лояльності споживачів і навіть до її зникнення.

Якщо в основі формуванні лояльності індивідуальних споживачів частіше лежать емоції, то при формуванні лояльності клієнтів промислових підприємств – раціонально-особистісна основа. Адже лояльність осіб, які приймають рішення щодо придбання товарів може бути викликана як якістю продукції підприємства, надійністю постачальника і т. п., так і їх власною матеріальною зацікавленістю. Якщо лояльність індивідуального споживача на ринку забезпечує задоволення безпосередньо від покупки, то довготривалий і вдалий досвід співробітництва з певним підприємством-виробником може призвести до задоволення на усіх рівнях управління компанії. Відділ закупівель зможе отримати премію за добре виконану роботу. На виробництві не виникнуть проблеми з комплектністю отриманої продукції, не з'явиться необхідність її доопрацювання. Управлінському апарату не доведеться відволікатися на вирішення проблем з постачанням, компанія зможе досягти стратегічної мети.

Лояльні клієнти забезпечують підприємствам-виробникам стабільні дохід і положення на ринку; розширення кола лояльних покупців призводить до зростання доходу. Але збільшення числа лояльних споживачів та їх утримання потребують від підприємства-виробника промислових товарів вкладень у взаємини з існуючими та потенційними клієнтами, розроблення та впровадження програм лояльності покупців. Лише завдяки застосуванню дієвих маркетингових інструментів вірогідно здійснити вплив на формування, підтримання та розвиток лояльності клієнтів промислових підприємств.

Дослідження базується на практичному застосуванні маркетингових інструментів впливу на клієнтів у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Системи модернізації складів» (в подальшому ТОВ «СМС»). Виробниче підприємство, що існує на ринку виробників обладнання для автоматизації виробництва понад 14 років. За ці роки сформовані маркетингові традиції, що засновані на систематичному дослідженні ринку:

- конкурентів за асортиментними групами продукції;
- ринку потенційних клієнтів (за кордоном);
- вимог ринку до інноваційних продуктів та напрямів;
- клієнтів (існуючих та потенційних).

Систематичний збір та аналіз даних дає можливість використовувати маркетингові інструменти впливу на клієнтів та застосовувати їх відповідно до вимог ринку (рис. 1).

Традиційними напрямками для ТОВ «СМС» стали наступні інструменти:

1) Участь у виставках міжнародних, галузевих, «дні полів». Конверсія виставок протягом досліджуваного періоду (2017-2019 рр.) показує систематичне зростання. Що характерно, що повторний аналіз та підрахунок конверсії виставок показує, що клієнти замовляють обладнання навіть через рік після виставки та завдяки використанню інших інструментів маркетингу.

2) Популяризація діяльності та інновацій через засоби масової інформації. Виступи на телебаченні керівництва підприємства, з висвітленням інноваційних проєктів як на виробництві, так і в продукції. Також телебачення висвітлює заходи, що відбуваються у місті та учасниками є ТОВ «СМС»: участь у благодійних акціях; спонсорство; участь та перемога у конкурсі «Вело працедавець року», участь у марафонах та напівмарафонах.

3) Як один із напрямів системи управління продажами та формування лояльності клієнтів проводиться просування продукції через індивідуальні зустрічі з потенційними клієнтами. Навіть є домовленість із постійними клієнтами про відвідування підприємств клієнтів із покупцями, які можуть на власні очі побачити, як працює обладнання ТОВ «СМС» на виробництві.

4) Експерсії на підприємство. Підтримуючи застосування LEAN технологій на виробництві, як приклад передових технологій під час екскурсій підприємство ділиться досвідом та допомагає іншим виробникам започатковувати їх у себе на підприємствах. Разом із ГО Еколтава щорічно проводяться екскурсії для представників Територіальних громад України з презентацією ліній із сортування твердих

побутових відходів, роздільного сортування сміття, «розумний сміттевий бак» (інноваційний проект), елементів благоустрою – обладнання, що проектується та випускається індивідуально під замовника ТОВ «СМС».

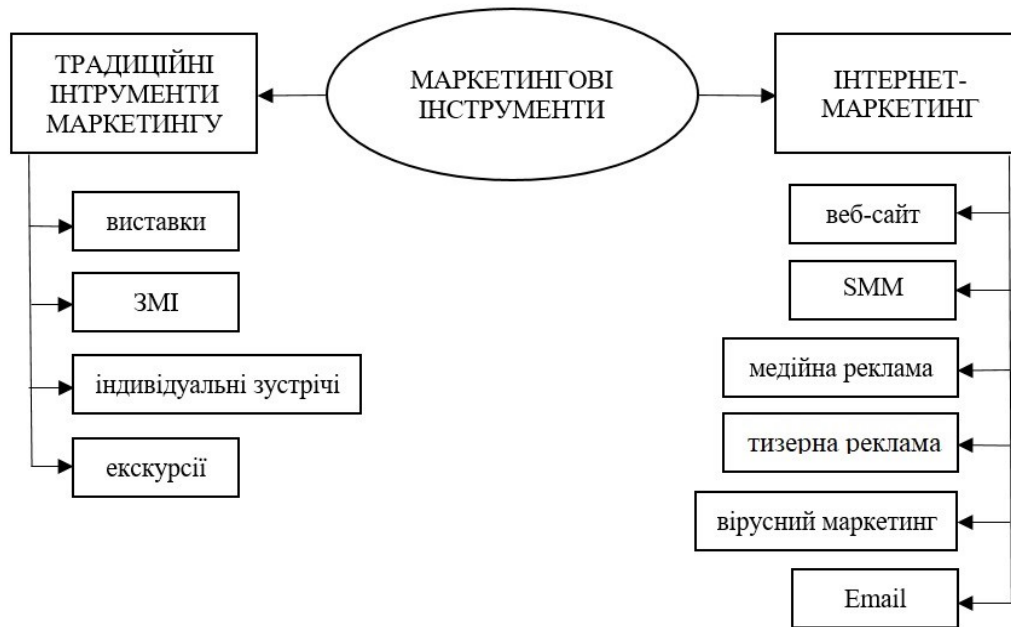


Рис. 1. Інструменти маркетингу, що застосовує ТОВ «СМС»

Інтернет маркетинг:

1) Landing сторінка або стандартний веб-сайт. На підприємстві у 2019 році проведено ребрендинг. Новий сайт сучасного дизайну та наповнення, з урахуванням побажань клієнтів та мобільний додаток для формування лояльного відношення як потенційних так реальних клієнтів.

2) SMM. Залучення уваги клієнтів через соціальні мережі – цікава інформація про все що відбувається на підприємстві.

3) Медійна реклама. Стандартні банери, що розміщені на сайті з гарною відвідуваністю, в розрізі розвитку Інтернет дають високу ступінь залучення потенційних клієнтів.

4) Тизерна реклама. Зовнішня привабливість тизерної реклами мимовіль змушує потенційного клієнта переходити на сайт ТОВ «СМС».

5) Вірусний маркетинг. Професійні відеоролики (креативні, легкі, цікаві) про діяльність підприємства, інноваційні проекти, обладнання – запорука вдалого вірусного маркетингу, що приводить нових клієнтів.

6) Emails розсилка. Застосування саме цього інструменту допомагає отримувати зворотній зв'язок з лояльними клієнтами, та інформувати потенційних клієнтів щодо заходів та інновацій які відбуваються в діяльності ТОВ «СМС».

Проведення ABC аналізу (рис. 2, 3) надало можливість сформувати програму співпраці із постійними клієнтами.



Рис. 2. Динаміка змін реалізації продукції згідно ABC-аналізу

За результатами ABC аналізу за 2017-2019 роки виявлені постійні клієнти групи А, які є VIP клієнтами і на яких орієнтувались під час прийняття рішення щодо проведення ребрендингу та планування використання маркетингових інструментів впливу на клієнтів.

Для оптимізації процесу управління продажами ТОВ «СМС» використовує автоматизацію бізнес-процесів за допомогою «Бітрікс24». Вся необхідна інформація яка необхідна відділу маркетингу для аналізу роботи відділу роботи з клієнтами та планування роботи з впливу на клієнта знаходиться в складових «Бітрікс24»: офіс, завдання та проекти, CRM, контакт-центр, сайти [12].



Рис. 3. Динаміка змін клієнтів та загальної суми реалізації продукції за 2017–2019 рр.

Щомісячно на підприємстві проводиться заміри індексу істинної лояльності NPS, доречи щомісячний показник по підприємству коливається від 83 до 96 відсотків. Окрім заміру NPS збираються відгуки та побажання відносно роботи підприємства або обладнання, що випускається. Відомо, що залучення нового клієнта завжди дорожче, ніж утримання старого. Для підприємства-виробника обладнання обидва напрями необхідні. Створення довгострокових відносин із VIP клієнтами (Нова Пошта, АТБ, Розетка) це проекти які можна спрогнозувати та закласти в план виробництва. Але пошук нових клієнтів групи В і С, які після першої співпраці можуть в подальшому стати постійними клієнтами групи А. В складні часи сьогодення, залучення нових клієнтів для ТОВ «СМС», особливо на закордонних ринках – це перспектива розвитку для підприємства.

У травні 2019 року завдяки аналізу індексу істинної лояльності клієнтів за 2017-2018 роки відділ роботи клієнтів разом із відділом маркетингу розробили програму залучення нових клієнтів за допомогою лояльних покупців. Це пропозиція знижки у 10% на наступне обладнання за кожного нового клієнта. Для невеличких фермерських підприємств та приватних підприємств з переробки продукції агропромисловості це було вдале рішення. Потенційні клієнти та постачальники агропродукції бачили роботу обладнання на виробництві. Все обладнання має QR код, для зворотного зв'язку із сайтом та брендвано відповідно до торгівельної марки ТОВ «СМС». Перший місяць після впровадження програми залучення нових клієнтів за допомогою лояльних покупців принесла зростання кількості нових клієнтів на 5%.

#### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

В ході проведених досліджень, визначено вплив різноманітних інструментів маркетингу, що застосовується на підприємстві ТОВ «СМС». Використання як традиційних інструментів маркетингу так і Інтернет маркетингу надають підприємству широкі можливості для формування лояльності реальних клієнтів та залученню потенційних клієнтів.

Після дослідження публікацій науковців та практичного результату аналізу маркетингової діяльності підприємства можна дійти висновку, що у ТОВ «СМС» використовуються не всі інструменти маркетингу, це є вагомим недоліком, оскільки відповідно до сучасних умов розвитку економіки на ринку адаптуються найбільш лояльні до клієнтів підприємства. Лояльність споживачів промислових підприємств визначається наявною кількістю клієнтів підприємства, тривалістю та частотою зв'язків, позитивним іміджем на ринку та ставленням до продукції підприємства з боку споживачів, що визначається шляхом проведення маркетингових досліджень. Позитивною стороною лояльності є те, що конкуруючі підприємства-виробники не зможуть скопіювати лояльність споживачів, адже вона формується до конкретного підприємства чи його продукції і невіддільна від нього.

За результатами АВС-аналізу реалізації продукції та кількості клієнтів відповідно до замовлень, можна зробити висновок, що необхідно оптимізувати використання маркетингових інструментів впливу на клієнтів не тільки групи А, на яку традиційно підприємство направляє свої маркетингові зусилля, а і посилити заходи щодо підприємств групи В.

Сучасні вимоги ринку, економічна криза та пандемія суттєво впливають на систему управління продажами на виробничому підприємстві. Але в зв'язку з тим, що управління продажами це не тільки складова успіху підприємства, а і тісний зв'язок між виробником та споживачем для ТОВ «СМС» маркетингові інструменти впливу на клієнтів це збереження стабільності та отримання прибутку в умовах жорсткої конкуренції. Необхідно зробити наголос, що маркетингові інструменти впливу на клієнтів ТОВ «СМС» вимагають переосмислення у виборі додаткових інструментів, які необхідно направити на формування нових напрямів управління продажами.

#### Література

1. Іваннікова М. М. Маркетингове управління лояльністю споживачів / М. М. Іваннікова // Науковий журнал "Маркетинг і менеджмент інновацій". – 2014. – №3. – С. 62–70. – URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/4944> (Дата звернення 09.02.2021 р.). – Назва з екрана.



2. Іванова Л. О. Особливості маркетингового управління лояльністю клієнтів роздрібних торговельних підприємств / Л. О. Іванова, О. М. Вовчанська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – Вип. 15. Ч. 1. – С. 127–133. – URL : [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15\\_1\\_2017ua/30.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/30.pdf) (Дата звернення 09.02.2021 р.). – Назва з екрана.

3. Карпенко Н. В. Управління маркетинговою політикою підприємства / Н. В. Карпенко // Науковий вісник ПУЕТ. – 2011. – № 5(50). – С. 231–234. – URL : <http://journal.puet.edu.ua/files/journals/1/articles/64/public/64-212-1-PB.pdf> (Дата звернення 09.02.2021 р.). – Назва з екрана.

4. Карпенко Н. В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу [Електрон. ресурс] : монографія / Н. В. Карпенко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 363 с. – URL : [http://elib.puet.edu.ua/action.php?kt\\_path\\_info=lm.web.view&fDocumentId=252889](http://elib.puet.edu.ua/action.php?kt_path_info=lm.web.view&fDocumentId=252889) (Дата звернення 09.02.2021 р.). – Назва з екрана.

5. Ковальчук С. В. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу / С. В. Ковальчук // Маркетинг в Україні. – 2015. – № 5. – С. 34–48.

6. Кузьминчук Н. В. Теоретико-методичні аспекти оцінки лояльності споживачів як об'єктивна умова розвитку підприємництва / Н. В. Кузьминчук, Т. М. Куценко, О. Ю. Терованесова // Проблеми економіки. – 2019. – № 1 (39). – С. 102–108. – URL : <http://oaji.net/articles/2019/728-1558003032.pdf> (Дата звернення 09.02.2021 р.). – Назва з екрана.

7. Наумова О. Е. Формування лояльності споживачів як стратегічний напрям менеджменту підприємства / О. Е. Наумова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6. Т. 4. – С. 171–174. – URL : [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_6\\_4/171-174.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/171-174.pdf) (Дата звернення 09.02.2021 р.). – Назва з екрана.

8. Барлоу Дж. Скарга — це подарунок. Як зберегти лояльність клієнтів / Джанель Барлоу, Клаус Мьоллер. – К. : Видавництво «Наш Формат», 2018. – 280 с.

9. Граббс Л. Уроки лояльності. Досвід компанії "Southwest Airlines". Погляд ізсередини / Лоррейн Граббс. – Харків: Фабула, 2018. – 160 с.

10. Каттинг Д. От клиента к фанату. 501 способ повышения лояльности в вашей компании / Донна Каттинг. – К. : Бомбора, 2019. – 320 с.

11. Хойер Джо. Война за клиента. Лояльность раз и навсегда / Джо Хойер. – К. : Попурри, 2010. – 112 с.

12. Яловега Н. І. CRM-система як інструмент удосконалення взаємовідносин з клієнтами / Н. І. Яловега // Світ економічної науки. Випуск 14 : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування. – Тернопіль, 2019. – С. 54–58. – URL : <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/3102> (Дата звернення 09.02.2021 р.).

## References

1. Ivannikova M. M. Marketing management of consumer loyalty / M. M. Ivannikova. // Scientific Journal "Marketing and Innovation Management". 2014. № 3. p. 62-70. Access mode: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/4944> (Access date 09.02.2021). Name from the screen.

2. Ivanova L.O. Features of marketing management of clients of retail trade enterprises loyalty / L. O. Ivanova, O. M. Vovchanska // Scientific announcer of the Uzhhorod national university. 2017. 15. P. 1. P. 127-133. Access mode: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15\\_1\\_2017ua/30.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/30.pdf) (Access date 09.02.2021). Name from the screen.

3. Karpenko N. V. Management of marketing policy of the enterprise / N. V. Karpenko. // Scientific Bulletin of PUET. 2011. №5 (50). p. 231-234. Access mode: <http://journal.puet.edu.ua/files/journals/1/articles/64/public/64-212-1-PB.pdf> (Access date 09.02.2021). Name from the screen.

4. Karpenko N. V. Marketing management in small and medium enterprises [Electron. resource]: monograph / N. V. Karpenko. Poltava: PUET, 2008. 363 s. Access mode: <http://elib.puet.edu.ua/action.php> (Access date 09.02.2021). Name from the screen.

5. Kovalchuk S. V. Development of customer orientation by means of crowdsourcing / S. V. Kovalchuk // Marketing in Ukraine. – 2015. – № 5. – P. 34-48.

6. Kuzminchuk N. V. Theoretical and methodological aspects of consumer loyalty assessment as an objective condition for business development / N. V. Kuzminchuk, T. M. Kutsenko, O. Y. Terovanesova // Problems of the economy. – 2019. – № 1 (39). – С. 102-108. Access mode: <http://oaji.net/articles/2019/728-1558003032.pdf> (Access date 09.02.2021). Name from the screen.

7. Naumova O. E. Formation of consumer loyalty as a strategic direction of enterprise management / O. E. Naumova // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2011. – № 6. P. 4. – P. 171-174. Access mode: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_6\\_4/171-174.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/171-174.pdf) (Access date 09.02.2021). Name from the screen.

8. Barlow J. A complaint is a gift. How to maintain customer loyalty / Janelle Barlow, Klaus Möller. Kyiv: Nash Format Publishing House, 2018. 280 p.

9. Grabbs L. Lessons of loyalty. Experience of Southwest Airlines. Inside view / Lorraine Grabbs. Kharkiv: Fabula, 2018. 160 p.

10. Cutting D. From client to fan. 501 ways to increase loyalty in your company / Donna Cutting. K. : Bomбора, 2019. 320 p.

11. Hoyer Joe. War for the client. Loyalty once and for all / Joe Hoyer. K. : Poppuri, 2010. 112 p.

12. Yalovega N. I. CRM-system as a tool for improving customer relationships / N. I. Yalovega // "World of Economics. Issue 14 ": materials of the international scientific-practical Internet conference of economic orientation. Ternopil, 2019. P. 54-58. Access mode: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/3102> (Access date 09.02.2021). Name from the screen.

Надійшла / Paper received: 10.02.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021



УДК 640.41:502.3

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-9

ІЛЬНИЦЬКА-ГИКАВЧУК Г. Я.  
Національний університет «Львівська політехніка»

## ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Потреба функціонування готельного господарства на засадах сталого розвитку обумовлена зростанням уваги суспільства до екологічних проблем, необхідністю зниження витрат, економії ресурсів, збільшення конкурентоспроможності наданих послуг. В роботі розкрито сутність та критерії сталого розвитку готельного господарства. Для активізації впровадження екологічних інновацій в готелях необхідною є їх державна підтримка та відповідна політика. Виділено ряд заходів, які доцільно впроваджувати в екологічних готелях з метою екологізації діяльності. На основі аналізу виявлено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози еко-готелів, а також перешкоди для екологізації готельного господарства.*

*Ключові слова: готельне господарство, сталий розвиток, еко-інновації, екологічна сертифікація, Зелений Ключ.*

ILNITSKA-GYKAVCHUK G.  
National University «Lviv Polytechnic»

## ASSESSMENT OF THE FUNCTIONING OF THE HOTEL FACILITY ON THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

*The need for the functioning of the hotel industry on the basis of sustainable development is due to the growing public attention to environmental issues, the need to reduce costs, save resources, increase the competitiveness of services provided. The essence and criteria of sustainable development of the hotel industry are revealed in the work. Sustainable development in the hotel industry requires a management system that combines three components: environmental protection, social issues, economics. To intensify the introduction of environmental innovations in hotels, their state support through preferential taxation, lending, legislative regulation, etc. is necessary. In order to green the activities in ecological hotels, it is advisable to implement various measures, including the use of environmentally friendly materials, renewable energy sources, technologies that save natural resources, use services, products of the local population, raise environmental awareness of staff and consumers and more. Based on the analysis, the strengths and weaknesses, opportunities and threats of eco-hotels were identified. The main obstacles to the introduction of sustainable development in the hotel sector are the low environmental awareness of society, as well as its poor awareness of environmental practices of hotels. Educational activities among society on sustainable development, economy and the prudent use of all resources are needed.*

*Key words: hotel industry, sustainable development, eco-innovations, ecological certification, Green Key.*

**Постановка проблеми.** На даний час відбувається екологізація всіх сфер людської діяльності, зростає попит споживачів на екологічно чисту продукцію та послуги. В таких умовах для підвищення конкурентоспроможності готельні підприємства повинні впроваджувати екологічні інновації, до яких можна віднести нові екологічні технологічні процеси, використання ресурсозберігаючої техніки, розроблення та випуск нових екологічно чистих продуктів і послуг, використання відновлюваних джерел енергії, упровадження нових організаційних форм управління, екологічна освіта тощо. Сталий розвиток в готельному господарстві вимагає проведення такої системи управління, яка поєднує три складові елементи: охорону навколишнього середовища, соціальні питання, економіку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями сталого розвитку туристичної та готельної діяльності займалися Ісаєнко В.М., Ніколаєв К.Д., Бабікова К.О. Авторами розглянуто сутність, принципи концепції сталого розвитку, напрями екологізації туристичної сфери. Напрями впливу готельного господарства на навколишнє середовище подані в публікаціях Паньків Н. Є., Гунько В. М. Дослідження екологічних готелів в Україні подані також в працях Ганич Н.М., Гаталяк О.М., Загорянська О.Л. та інших.

**Мета статті** – розкрити сутність та індикатори сталого розвитку готельного господарства, екологічні заходи, які доцільно впроваджувати в готелях, окреслити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози екоготелів, виявити перешкоди для екологізації готельного господарства.

**Виклад основного матеріалу.** Для зменшення негативного впливу готельної індустрії на довкілля вона повинна функціонувати на засадах сталого розвитку. Складовими концепції сталого розвитку є [1]: економічна, соціальна та екологічна. Вона базується на збереженні і охороні навколишнього природного середовища; подальшому економічному розвитку без погіршення навколишнього середовища; соціальному розвитку, збереженні всіх національностей, культур, відсутності дискримінації в будь-яких проявах; екологізації свідомості суспільства завдяки освіті, засобам масової інформації; тісному співробітництві між країнами.

Слід зазначити, що для проведення належного контролю й моніторингу за досягненням цілей сталого розвитку, Глобальна рада зі сталого туризму розробила критерії сталого розвитку готельної сфери. Вони згруповані в чотири блоки: планування сталого розвитку, максимізація соціальної та економічної вигоди для місцевої громади, підвищення культурної спадщини та зменшення негативного впливу на

навколишнє середовище. Індикатори сталого розвитку в готелях включають [2] витрати води на гостя; кількість води, яка використовується повторно в готелі; споживання енергії на рік загалом та на одного жителя; споживання хімічних засобів; кількість відходів, що утворюються на гостя за місяць; кількість ініціатив, здійснених готелем щодо запобігання забрудненню; ступінь відповідності законодавству щодо охорони навколишнього середовища; кількість працівників, які беруть участь в екологічних програмах; витрати на екологічну діяльність.

Сталий розвиток готельного господарства передбачає впровадження екологічних інновацій, тобто процесів, продукції, послуг, які передбачають мінімальне використання природних ресурсів та мінімальний негативний вплив на навколишнє середовище. Проте введення інновацій потребує значних фінансових вкладень, тому держава повинна створити сприятливий інвестиційний клімат для таких підприємств, впроваджувати такі заходи: створення законодавства, яке б стимулювало інноваційну діяльність, особливо в напрямі екологізації; запровадити ефективний державний механізм залучення вітчизняних та закордонних інвестицій для екологізації інноваційної діяльності шляхом захисту прав інвесторів тощо; заохочувати запровадження на підприємствах інноваційного екологічного менеджменту; сформувати систему державних економічних стимулів, зокрема, зниження оподаткування підприємств, які впроваджують екологічні технології, податкові канікули тощо; забезпечити кредитне стимулювання підприємств, які впроваджують екологічні технології; надавати пряму бюджетну підтримку підприємствам, які впроваджують екологічні інновації. Слід зазначити, що в світі поширеною є державна підтримка підприємств, які впроваджують екологічні інновації шляхом пільгового оподаткування, державної фінансової підтримки тощо.

Серед готельних закладів найбільше екологічних інновацій впроваджується на екологічних готелях. Завданнями останніх є раціональне використання природних ресурсів, збереження здоров'я гостей та формування екологічної свідомості щодо відповідальності за вплив на довкілля. Згідно європейських стандартів в таких готелях мають бути системи екологічно чистого опалення, використовуються власні очисні споруди стічних вод, проводиться класифікація всіх відходів, застосовуються екологічні лампи для освітлення, для приготування їжі використовуються виключно екологічно чисті продукти, а також наявні органічні засоби особистої гігієни [3].

Щоб отримати статус екологічного готель повинен пройти екологічну сертифікацію. В світі найбільш відомими системами сертифікації готелів є: Green Globe (Великобританія), Green Key (Данія), НАС Green Leaf (Канада), Touristik Union International (TUI) (Німеччина) тощо. В Україні екологічна сертифікація закладів готельного бізнесу провадиться на засадах міжнародної програми екологічної сертифікації готелів Green Key, що координується Міжнародною організацією з екологічної освіти (Данія).

Для того, щоб вважатися екологічно дружнім до навколишнього середовища готелем, доцільно вживати наступні заходи:

- 1) При будівництві готелів використовувати екологічно чисті матеріали, зокрема деревину, солому, бамбук та інше.
- 2) Використання екологічних елементів в інтер'єрі, обладнанні номерів, зокрема меблів.
- 3) Проектування приміщень і кімнат має передбачати максимально можливе їх природне освітлення. У екоготелях доцільно робити великі вікна, кімнати розміщувати на південну сторону, проектувати мансардні вікна.
- 4) Максимально озеленювати навколишню територію готелю, екстер'єр та інтер'єр. Новим напрямком у дизайні готелів стало використання в інтер'єрі фітостін. Доцільно при озелененні використовувати місцеві рослини, які є стійкими до місцевих умов, посухостійкі.
- 5) Пропонувати клієнтам органічну продукцію харчування місцевого вирощування. Не використовувати генетично модифіковані продукти.
- 6) Впроваджувати систему екологічного менеджменту на підприємстві.
- 7) Використовувати продукти та послуги місцевих виробників, щоб сприяти покращенню добробуту місцевої громади.
- 8) Використовувати працю місцевого населення, надавати допомогу місцевим громадам: школам, садкам, медичним закладам та іншим соціальним установам.
- 9) Економити та здійснювати контроль за використанням води. Існують різні способи економії води. Наприклад, встановлення аераторів, подвійної системи зливу. Крім того, необхідно розміщувати пам'ятки для гостей з проханням економити воду.
- 10) Збирання і повторне використання дощової води, яка може використовуватися в технічних і господарських цілях (для потреб поливу саду, туалетів тощо).
- 11) Економія електроресурсів шляхом впровадження енергозберігаючих лампочок, альтернативних джерел опалення, автоматизованих систем енергозбереження. Так, доцільно використовувати для енергозабезпечення відновлювальні джерела енергії (сонця, вітру, води). Для отримання гарячої води доцільно використовувати сонячні батареї. Використання LED ламп дає змогу економити на 80 % більше енергії, ніж традиційні лампи. Слід використовувати датчики денного освітлення в місцях загального користування та зовнішніх зонах готелю, також світлодіодні світильники у гостьових кімнатах, холах та коридорах. На ринку наявні автоматизовані системи керування електроенергією (Energy Management

System), завдяки яким готель може знизити витрати електроенергії на 30%. Через центральний комп'ютер можна контролювати й змінювати температуру в кожній кімнаті та кожному приміщенні готелю. Системи можуть також використовуватись для подачі гарячої води. Однією з систем контролю енергоспоживання є Power Logic Power View. Програмне забезпечення PowerView дає можливість відстежувати роботу електромережі в реальному часі і віддалено контролювати електричне обладнання по всій електромережі. Зареєстровані показники виявляють втрати електроенергії, невикористані потужності.

12) Використовувати побутову техніку, яка економить електроенергію.

13) Сортувати відходи, проводити їх належну утилізацію. В еко-готелях мають бути окремі урни для сортування сміття як для персоналу, так і для гостей.

14) Доцільно використовувати продукти, що продаються у великих упаковках, а також матеріали багаторазового використання (контейнери для їжі тощо), не використовувати пластик.

15) Використовувати екологічно чисті миючі засоби (шампуні, мило для гостей, засоби для чищення).

16) Протидія дискримінації, захист прав та діалог із працівниками. Турбота про працівників можлива через пакети медичних послуг, фітнес-пакети, можливості креативного навчання.

17) Відкритість та чесність рекламної політики підприємства, інформування гостей готелю про зусилля, здійснені в напрямі сталого розвитку. Гостям можна надавати окрему листівку, в якій нагадується важливість охорони навколишнього середовища та заходи, які може зробити клієнт з цією метою. Доцільно також висловлювати вдячність клієнтам, які економлять ресурси.

18) Здійснювати трансфер гостей екологічно чистими транспортними засобами (електромобілями). Оскільки відбувається зростання кількості електромобілів, то доцільно запровадити послугу їх зарядки.

19) Надавати гостям в оренду велосипеди, популяризувати велосипедні прогулянки. Саме велосипедна прогулянка дає можливість гостям активно відпочити, ознайомитися з навколишнім середовищем в екологічно безпечний спосіб. Крім того, надання в безкоштовне користування клієнтам велосипедів підвищує їх лояльність до готелю.

Проведемо свот – аналіз розвитку екологічних готелів (табл. 1).

Таблиця 1

## Свот – аналіз екологічних готелів

Сильні сторони	Слабі сторони
Позитивний імідж серед споживачів, місцевого населення, суспільства. Впровадження екологічних інновацій. Використання продуктів місцевого виробництва. Популяризація місцевих традицій, ремесл, продукції. Використання екологічно чистих продуктів харчування, миючих засобів тощо. Зниження витрат за рахунок економії ресурсів.	Потрібні значні капіталовкладення в придбання екологічно чистих та ресурсо-ощадних технологій. Вища вартість окремих послуг та продукції порівняно з традиційними готелями. Висока вартість та нестача зелених технологій. Нестача кваліфікованого персоналу. Низька поінформованість суспільства про екологічні готелі, низька маркетингова підтримка.
Можливості	Загрози
Розширення ринкової частки, зростання числа споживачів. Впровадження екологічних технологій. Сталий розвиток туризму. Розширення спектру послуг. Державна підтримка готелів.	Економічна криза. Зменшення доходів населення. Невисока популярність серед споживачів. Зростання конкуренції. Нестабільна політична ситуація. Зростання цін на готельні послуги.

Для того щоб успішно функціонувати на ринку, еко-готелі повинні шукати шляхи подолання загроз та реалізації можливостей. Слід зазначити, що впровадження сталого розвитку в готельному секторі має ряд перешкод. Першою є небажання туристів обмежувати свої потреби, бажання, дотримуватись екологічної поведінки, економити ресурси. Часто при виборі засобу розміщення пріоритетом для споживачів є зручність, комфортність, шикарність готелю, а не його екологічність. Доцільно стимулювати та винагороджувати гостей за екологічні обмеження. Необхідною є просвітницька діяльність серед суспільства щодо сталого розвитку, економії та бережливого використання всіх ресурсів, пріоритетності вибору постачальників екологічних послуг. В Україні потрібно проводити екологічно просвітницьку діяльність серед суспільства, включати екологічні теми в курси для дітей дошкільного та шкільного віку, проводити популяризацію екологічно бажаної поведінки через соціальну рекламу та інші заходи.

Проблемою є також слабка поінформованість суспільства про екологічні практики готелів. Необхідно поширювати інформацію про впровадження принципів сталого розвитку в діяльності готелів. Так, великі готельні мережі *Accor*, *Marriott*, *Hilton* запустили власні проекти зі сталого розвитку та

ефективно розповсюджують про це інформацію на своїх сайтах. Невеликі готелі не мають можливості доносити суспільству інформацію про впровадження в сфері сталості. Проте це дуже важливо інформувати потенційних клієнтів про зусилля в напрямі сталого розвитку, оскільки така інформація служитиме конкурентною перевагою для готелю та залучить споживачів.

**Висновки.** Популярність еко-готелів порівняно з традиційними ще невисока. Оскільки впровадження екологічних інновацій потребує значних капіталовкладень, то потрібна відповідна державна підтримка таких готелів у вигляді фінансування, пільгового оподаткування, а також реклами. Для сталого розвитку готельного господарства необхідно впроваджувати різні заходи екологічного спрямування.

### Література

1. Стратегія сталого розвитку (туристична галузь) [Електронний ресурс] / [Ісаєнко В.М., Ніколаєв К.Д., Бабікова К.О., Білявський Г.О., Смирнов І.Г.]. – Режим доступу : <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/6901/1/SSR-tourism.pdf>

2. Global Sustainable Tourism Council GSTC Hotel Criteria. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/2015/11/GSTC-Hotel\\_Industry\\_Criteria\\_with\\_hotel\\_indicators\\_21-Dec-2016\\_Final.pdf](https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/2015/11/GSTC-Hotel_Industry_Criteria_with_hotel_indicators_21-Dec-2016_Final.pdf)

3. Паньків Н. С., Гунько В. М. Вплив закладів туристичної інфраструктури на навколишнє середовище та розвиток еко-готелів як інноваційної концепції гостинності [Електронний ресурс] / Н.С. Паньків, В.М. Гунько // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – Т. 27. – № 3. – С. 108–112. – Режим доступу : [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27\\_3/26.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_3/26.pdf)

### References

1. Stratehiia staloho rozvytku (turystychna haluz) / Isaienko V.M., Nikolaiev K.D., Babikova K.O., Biliavskiy H.O., Smyrnov I.H. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/6901/1/SSR-tourism.pdf>

2. Global Sustainable Tourism Council GSTC Hotel Criteria. Retrieved from: [https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/2015/11/GSTC-Hotel\\_Industry\\_Criteria\\_with\\_hotel\\_indicators\\_21-Dec-2016\\_Final.pdf](https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/2015/11/GSTC-Hotel_Industry_Criteria_with_hotel_indicators_21-Dec-2016_Final.pdf)

3. Pankiv N. Ye., Hunko V. M. Vplyv zakladiv turystychnoi infrastruktury na navkolyshnie seredovyshche ta rozvytok eko-hoteliv yak innovatsiinoi kontseptsii hostynnosti // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. – 2017. - t. 27. - № 3.- S. 108 – 112. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27\\_3/26.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_3/26.pdf)

Надійшла / Paper received: 23.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 330

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-10

КАРПУШЕНКО М.Ю ЛІНЛІН. ТАН

Харківський університет міського господарства ім. О.М.Бекетова

## ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ

*Інтегрована звітність забезпечує єдиний формат представлення інформації про діяльність підприємства - показники результативності економічної, екологічної і соціальної діяльності підприємства. В роботі розглянуті питання інформаційного забезпечення інтегрованої звітності а також суттєвості її показників. В статті вирішуються такі завдання, як аналіз інформаційної бази інтегрованої звітності, визначення особливостей його складання, основні принципи формування звітності згідно до міжнародного стандарту інтегрованої звітності. Отримані результати - визначена система інформаційного забезпечення інтегрованої звітності. Висновки: подальший розвиток інтегрованої звітності повинен бути спрямований на такі важливі аспекти, як методи отримання інформації, узагальнення різних систем забезпечення управління (управлінського обліку, моніторингу, аналізу фінансової стійкості) в процесі підготовки внутрішньої інтегрованої звітності.*

*Ключові слова: інтегрована звітність, суттєвість, нефінансові показники*

KARPUSHENKO M., LINLIN. TAN

Kharkiv University of Municipal Economy named after O.M.Beketova

## INFORMATION PROVISION OF INTEGRATED REPORTING

*Integrated reporting provides a single format for presenting information about the activities of the enterprise - performance indicators of economic, environmental and social activities of the enterprise. Requirements for the quality of both source information and information contained in integrated reporting are growing significantly. The current system of indicators should be determined based on the interests of users of this report, on the one hand, and the tasks of corporate governance - on the other. The issues of information support of integrated reporting as well as the materiality of its indicators are considered in the work. The whole information array is grouped into five blocks - information of regulatory and legal nature; information of normative-reference character; information contained in the accounting system; information contained in financial and statistical reports characterizing the property and financial condition of the enterprise; non-system data. The article solves such tasks as the analysis of the information base of integrated reporting, determining the features of its compilation, the basic principles of reporting in accordance with the international standard of integrated reporting. The obtained results - the system of information support of integrated reporting is defined. Conclusions: further development of integrated reporting should be aimed at such important aspects as methods of obtaining information, generalization of various management systems (management accounting, monitoring, analysis of financial stability) in the process of preparing internal integrated reporting.*

*Key words: integrated reporting, materiality, non-financial indicators*

**Вступ.** Процес гармонізації, стандартизації, конвергенції, трансформації системи бухгалтерського обліку носить глобальний характер. Вимоги забезпечення прозорості інтегрованої звітності диктують нові підходи до її моделювання, організації раціонального збору, класифікації інформації для різних груп користувачів; ідентифікації ризиків з метою управління ними та зниження впливу їх наслідків та інше. У зв'язку з цим вимоги до якості, як вихідної інформації, так і до інформації, що міститься в інтегрованій звітності, суттєво зростають. Діюча система показників повинна визначатися виходячи з інтересів користувачів цієї звітності, з одного боку, і завдань корпоративного управління - з іншого.

**Виклад основного матеріалу.** Розкриття інформації для зацікавлених осіб вимагає дослідження прикладних питань організації процесу підготовки та подання інтегрованої звітності. На відміну від звичайної бухгалтерської (фінансової) звітності інтегрована звітність повинна містити в більшій мірі якісні характеристики та складатися з показників, які мають дійсну цінність для підприємства та є суттєвими.

Проблеми складання інтегрованої звітності досліджували в своїх трудах такі вчені, як Безверхий К.В. [1], Макаренко В.Ю.[2], Гнилицкая Л.В. [3], Костирко Р.О. [4], Карпушенко М.Ю. [5,6] та інші.

Так, Макаренко В.Ю. вказує, що для того щоб з усього масиву фінансових і нефінансових показників даних вибрати ті, що необхідно включити до інтегрованого звіту, попередньо відібравши серед них суттєві показники, світова практика обирає метод виявлення значущих факторів (тем) [2].

Безверхий К.В. [1] підкреслює, що суттєвість скоріше показує поріг суттєвості, аніж є якісною характеристикою, яку повинна мати фінансова інформація для того, щоб бути доречною, а також є елементом облікової політики для укладачів фінансової звітності та оцінкою порогу суттєвості для всіх зацікавлених користувачів.

Відзначимо, що аналіз літературних джерел свідчить, що особливу увагу при вивченні системи соціальної відповідальності бізнесу має відводитися її інформаційному забезпеченню та визначенню суттєвих параметрів.

Основою для формування нормативно-довідкової інформації на підприємстві є нормативно-правова інформація, а саме Закони, нормативи, інструкції. Норми окремих Законів України тільки частково стосуються питань соціальної відповідальності бізнесу та є відображенням статей Конституцій України.

Інформаційне забезпечення інтегрованої звітності- це сукупність інформаційних ресурсів, які потрібні для реалізації аналітичних процедур.

До його складу входять такі блоки :

— інформація регулятивно-правового характеру - закони, постанови та інші нормативні акти, положення, документи, які визначають передусім правову основу соціальних заходів;

— інформація нормативно- довідкового характеру- нормативні документи державних органів, міжнародних організацій, підприємств, які регламентують соціальну діяльність;

— інформація, яку містить бухгалтерська система обліку - показники бухгалтерського поточного обліку, побудованого на засадах Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», положень (стандартів) бухгалтерського обліку, облікової політики.

— інформація, яку містить фінансова та статистична звітність, що характеризує майновий та фінансовий стан підприємства;

— несистемні дані- охоплює неофіційні дані, інформацію, одержану на основі особистих контактів, або дані офіційної статистики, але загальноекономічного характеру, звітність управлінського апарату.

Структура інформаційного забезпечення інтегрованої звітності представлена на рисунку 1.

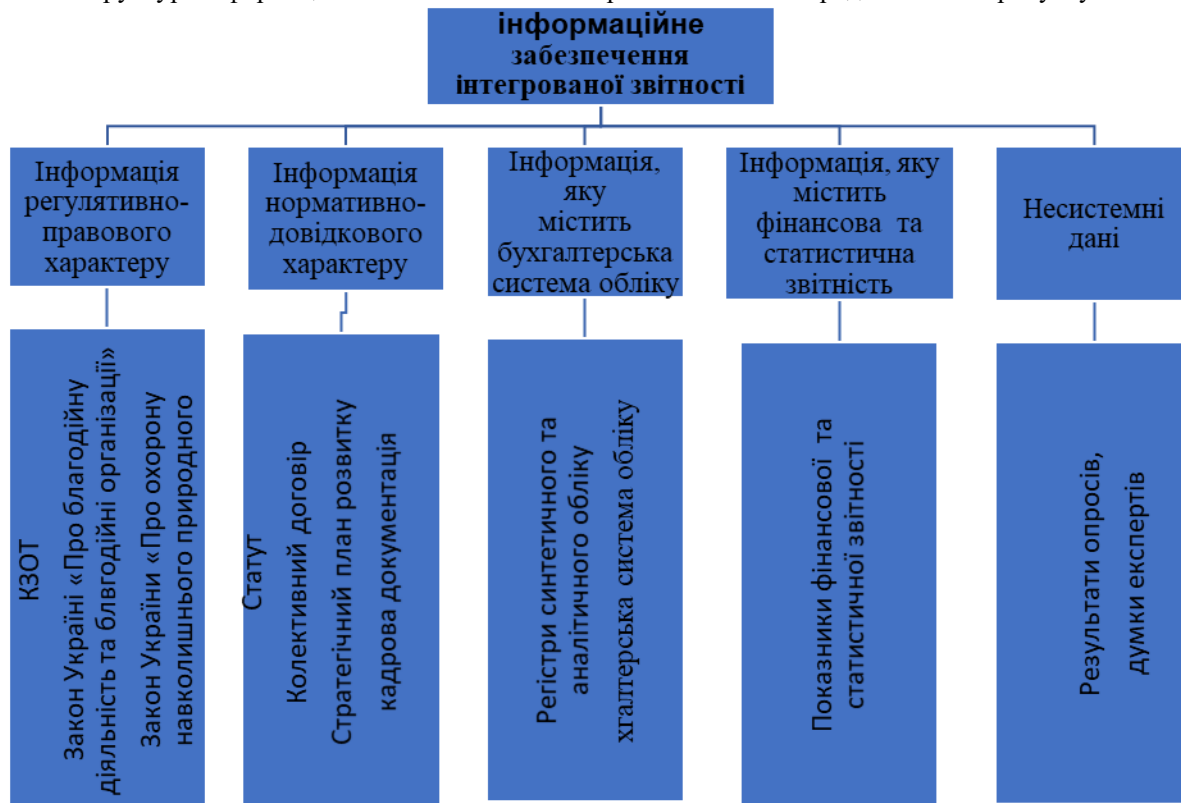


Рис.1 - Склад інформаційного забезпечення управління фінансами підприємства (авторська розробка)

Для того щоб з усього масиву фінансових і нефінансових показників даних вибрати ті, що необхідно включити до інтегрованого звіту, попередньо відібравши серед них суттєві показники, світова практика обирає метод виявлення значущих факторів. Базовий список значущих факторів, які повинні відображати процес створення компанією вартості, як правило, складається представниками робочої групи з підготовки звіту, тобто оснований на професійному судженні, і потім виноситься на обговорення за участі менеджменту компанії і представників ключових зацікавлених сторін.

Інтегрований звіт повинен розкривати інформацію з суттєвих питань, що робить вплив на оцінку здатності організації створювати вартість в короткостроковому, середньостроковому і довгостроковому періоді. Згідно до Міжнародного стандарту інтегрованої звітності [7] процес визначення суттєвості з метою підготовки інтегрованого звіту включає:

- визначення значущих чинників на основі їх здатності вплинути на створення вартості;
- оцінку важливості значущих чинників з точки зору їх відомого або потенційного впливу на створення вартості;
- пріоритетність факторів на основі їх відносної важливості;
- визначення підлягає розкриттю інформації про суттєві фактори.

Даний процес застосовується як до позитивних, так і негативних факторів, включаючи ризики і

можливості, сприятливі і несприятливі результати і перспективи. Також він застосовується щодо фінансової та іншої інформації.

Іншим варіантом є побудова матриці суттєвих факторів: процедура полягає у визначенні співвідношення впливу компанії на діяльність зацікавлених сторін, економіку, соціальне оточення і екологічне середовище. На підставі встановленого експертно-аналітичним шляхом порогу впливу, фактори потрапляють до інтегрованого звіту.

**Висновки.** Отже, до інтегрованого звіту доцільно включити короткий опис процесу визначення суттєвості та підсумків його визначення, зокрема, інформацію щодо того, як визначався список значущих тем, як проводилась їх оцінка і як їх список був скорочений до найбільш суттєвих, а також роль (участь) органів управління компанії та інших її співробітників і представників зацікавлених сторін у цьому процесі. Подальший розвиток інтегрованої звітності повинен бути спрямований на такі важливі аспекти, як методи отримання інформації, узагальнення різних систем забезпечення управління (управлінського обліку, моніторингу, аналізу фінансової стійкості) в процесі підготовки внутрішньої інтегрованої звітності.

### Література

1. Безверхий К. В. Принцип суттєвості та його практична реалізація в інтегрованій звітності корпоративних підприємств / К. В. Безверхий // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2018. № 3. С. 16-34
2. Макаренко В. Ю. Визначення суттєвості як провідного принципу формування інтегрованої звітності / Макаренко В. Ю. // Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 247–251
3. Гнилицька Л. В. Сучасні підходи до квінтесенції публічної звітності підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки / Л. В. Гнилицька // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Сер. : Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. – 2016. – Вип. 1. – С. 48-65.
4. Костирко Р.О, Прозоров Д.В. Інтегрована корпоративна звітність – інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств // Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля-2017- № 2 (232)-с.44-49
5. Karpushenko M. Social Reporting as an Indicator of the Enterprise Development // Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries. – 2018. – №. 1 (3). – С. 91-95.
6. Карпушенко М.Ю. , Шахвердян Д.С. Інтегрована звітність як джерело оцінки діяльності підприємства/Бізнес інформ-2019-№3- с.265-269
7. Международный стандарт интегрированной отчетности – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://edu.inesnet.ru/wp-content/uploads/2014/05/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK.docx\\_en-US\\_ru-RU.pdf](http://edu.inesnet.ru/wp-content/uploads/2014/05/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK.docx_en-US_ru-RU.pdf)

### References

1. Bezverkhyi K. V. Pryntsyp suttievosti ta yoho praktychna realizatsiia v intehrovani zvitnosti korporatyvnykh pidpryemstv / K. V. Bezverkhyi // Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu. 2018. № 3. S. 16-34
2. Makarenko V. Yu. Vyznachennia suttievosti yak providnoho prynsypuformuvannia intehrovanoi zvitnosti / Makarenko V. Yu. // Biznes Inform. 2018. № 3. C. 247–251
3. Hnylytska L. V. Suchasni pidkhody do kvintesentsii publichnoi zvitnosti pidpryemstva v konteksti zabezpechennia yoho ekonomichnoi bezpeky / L. V. Hnylytska // Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu. Ser. : Bukhhalterskyi oblik, kontrol i analiz. – 2016. – Vyp. 1. – S. 48-65.
4. Kostyrko R.O, Prozorov D.V. Intehrovana korporatyvna zvitnist – instrument zabezpechennia staloho rozvytku pidpryemstv // Visnyk skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia -2017- № 2 (232)-s.44-49
5. Karpushenko M. Social Reporting as an Indicator of the Enterprise Development // Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries. – 2018. – №. 1 (3). – S. 91-95.
6. Karpushenko M.Iu. , Shakhverdian D.S. Intehrovana zvitnist yak dzherelo otsinky diialnosti pidpryemstva/Biznes inform -2019- №3- s.265-269
7. Mezhdunarodnii standart yntehyrovanoi otchetnosti – [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: [http://edu.inesnet.ru/wp-content/uploads/2014/05/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK.docx\\_en-US\\_ru-RU.pdf](http://edu.inesnet.ru/wp-content/uploads/2014/05/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK.docx_en-US_ru-RU.pdf)

Надійшла / Paper received: 12.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 330

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-11

КОВАЛЬЧУК С.В., РЯСНИХ А.А., БОЛОТНИКОВА Х. С.  
Хмельницький національний університет

## РОЛЬ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Маркетингова служба – спеціальний підрозділ, що діє на основі принципів і методів маркетингу. Цей підрозділ виконує роль буфера між зовнішнім середовищем - ринком і внутрішнім середовищем - компанією. Для того, щоб відділ маркетингу успішно реалізував свої завдання, потрібно визначити його місце.*

*Маркетингові служби можуть мати два рівні управління: центральні маркетингові відділи; оперативні відділи або сектори. Маркетингова служба — не просто підрозділ з обслуговування виробництва і збуту, а координуючий, плануючий та контролюючий орган стратегічно-виробничо-збутового управління. В практиці роботи зарубіжних фірм структура маркетингових структур різноманітна. Найбільше поширення отримали лінійно-функціональні структури управління за видами (функціями) маркетингової діяльності, за продуктами і регіонами.*

*Функції відділу маркетингу тісно пов'язані з функціями інших підрозділів виробничого відділення: відділами внутрішньофірмового планування, фінансування та цін, а також з центральною службою маркетингу, що здійснює координаційну діяльність усіх виробничих відділень фірми. Центральна служба маркетингу є основним органом, через який реалізується ця функція управління. Центральна служба маркетингу розробляє мету та стратегію фірми на основі програм маркетингу щодо кожного продукту, одержаного від виробничих відділень. Ця служба тісно пов'язує свою діяльність з центральними службами планування, фінансів, контролю, що забезпечує комплексний підхід при вирішенні питань, які стосуються організації виробничо-збутової діяльності фірми. Рішення щодо найважливіших питань маркетингової діяльності приймає вища ланка управління - рада директорів або правління за участю провідних фахівців у галузі підприємництва.*

KOVALCHUK S., RYASNYKH A., BOLOTNIKOVA H.  
Khmelnitsky National University

## THE ROLE OF MARKETING SERVICE IN THE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

*Marketing service - a special unit that operates on the basis of principles and methods of marketing. This unit acts as a buffer between the external environment - the market and the internal environment - the company. In order for the marketing department to successfully implement its tasks, it is necessary to determine its place.*

*Marketing services can have two levels of management: central marketing departments; operational departments or sectors. The marketing department is not just a production and sales service unit, but a coordinating, planning and controlling body of strategic production and sales management. In the practice of foreign firms, the structure of marketing structures is diverse. The most widespread are linear-functional management structures by types (functions) of marketing activities, by products and regions.*

*The functions of the marketing department are closely related to the functions of other divisions of the production department: departments of internal planning, financing and pricing, as well as the central marketing service, which coordinates all production departments of the firm. The central marketing service is the main body through which this management function is implemented. The central marketing department develops the company's goal and strategy based on marketing programs for each product received from production departments. This service is closely linked with the central services of planning, finance, control, which provides a comprehensive approach to addressing issues related to the organization of production and marketing activities of the firm. Decisions on the most important issues of marketing activities are made by the highest level of management - the board of directors or the board with the participation of leading experts in the field of entrepreneurship.*

**Постановка проблеми.** Маркетингова служба – спеціальний підрозділ, що діє на основі принципів і методів маркетингу. Цей підрозділ виконує роль буфера між зовнішнім середовищем – ринком і внутрішнім середовищем – компанією. Для того щоб відділ маркетингу успішно реалізував свої завдання, потрібно визначити його місце.

**Мета даної статті** – визначити ефективну структуру управління підприємством за допомогою маркетингових підрозділів.

**Виклад основного матеріалу.** Маркетингові служби можуть мати два рівні управління: центральні маркетингові відділи; оперативні відділи або сектори. Маркетингова служба — не просто підрозділ з обслуговування виробництва і збуту, а координуючий, плануючий та контролюючий орган стратегічно-виробничо-збутового управління. В практиці роботи зарубіжних фірм структура маркетингових структур різноманітна. Найбільше поширення отримали лінійно-функціональні структури управління за видами (функціями) маркетингової діяльності, за продуктами і регіонами.

В організації функціональних маркетингових підрозділів кожен відділ або сектор розробляють і здійснюють одну або декілька функцій маркетингової діяльності. Таку структуру мають маркетингові служби невеликих фірм, працюючих з вузьким товарним асортиментом, на невеликій кількості національних ринків і їх сегментів. Як правило, це фірми, які продукують неіндивідуалізований товар, який не потребує значної модифікації в залежності від попиту.



Основні недоліки такої структури:

- відсутність спеціальних підрозділів з продукту;
- відсутність оперативної реакції на зміну вимог споживачів на ринках і їх сегментах;
- ускладнено вирішення питань фінансування маркетингової діяльності та ін.

Основною формою організації роботи фірм стала маркетингова служба з продукту — за видами продукуємих товарів і наданих послуг. Таку структуру мають маркетингові служби фірм, які виробляють багатоасортиментну продукцію з різною технологією виробництва і працюють на невеликій кількості збутових ринків. Це дозволяє фірмам краще пристосуватися до ринкових вимог за кожним товаром або однорідної групи товарів.

Недоліки товарно-галузевої структури:

- технологічна орієнтація маркетингової діяльності;
- недостатня ринкова орієнтація, складність проведення комплексної ринкової політики;
- невисока ефективність роботи при значній диверсифікації товарної номенклатури і значних об'ємах продажу (за рахунок багаточисельних товарних відділів);
- ослаблення координації зв'язків за окремими видами маркетингових функцій, дублювання функцій за окремими товарами;
- ускладнення стратегічного керівництва і реалізації єдиної маркетингової програми.

Організація маркетингових служб за регіонами характерна для фірм регіональної орієнтації, що працюють на неоднорідних ринках. Така структура дозволяє досягнути успіхів в проведенні комплексної і диференційованої ринкової політики, забезпечити тісний зв'язок процесів розробки нових товарів з вимогами споживачів, координувати всю ринкову стратегію фірми. Регіональна структура надає переваги фірмам, які здійснюють широку збутову і виробничу діяльність за кордоном.

Недоліки структури:

- децентралізація і дублювання ряду функцій маркетингового управління;
- розчленення ринкової політики за регіонами;
- складність координації за товарами і функціями.

В сучасних умовах диференційованого ринку в залежності від специфіки конкретних його сегментів і особливостей різних груп покупців особливе значення має організаційна структура за групами споживачів, яка являє собою свого роду маркетингові відділення ринкових сегментів. Вона надає можливість орієнтувати всю діяльність фірми на кінцевих споживачів і на цій основі здійснювати для кожної групи індивідуальну, спеціалізовану комплексну ринкову політику. Така структура в найбільшій мірі відповідає вимогам і принципам маркетингу, оскільки націлена на індивідуальне обслуговування і задоволення запитів конкретних споживачів.

Структура маркетингових служб повинна забезпечити такі умови функціонування:

1. Гнучкість, мобільність і адаптивність системи.
2. Відносну простоту структури.
3. Відповідність масштабів маркетингової служби ступеню її ефективності і обсягу продаж фірми.
4. Відповідність структури специфіці асортименту вироблюємої продукції та послуг, що виробляються.
5. Відповідність організаційної структури кількості та обсягу ринків збуту і їх характеристикам.
6. Централізація стратегічного управління в спеціалізованих підрозділах на вищому рівні керівництва.

Однією з прогресивних моделей побудови відділу маркетингу є матрична модель у якій традиційна вертикальна структурована організація доповнюється горизонтальними зв'язками між окремими підрозділами, що дає змогу зменшити вплив негативних моментів, характерних для вертикальних структурованих систем.

Відділ маркетингу є самостійним структурним підрозділом підприємства, який підпорядковується відповідно до прийнятої моделі його побудови. Завданнями відділу маркетингу є:

- дослідження цільових ринків;
- планування нової продукції;
- забезпечення реалізації продукції;
- комплексне, своєчасне та рівномірне забезпечення потреб підприємства якісними ресурсами виробництва;
- організація роботи матеріально-технічного постачання підприємства. Функції, які виконує відділ маркетингу підприємства:
  - аналіз і прогнозування основних кон'юнктурутворюючих факторів, потенційних ринків збуту, фінансовим станом потенційних покупців, платоспроможного попиту на продукцію підприємства;
  - дослідження конкурентоспроможності виробленої продукції;
  - виявлення передових тенденцій у світовому виробництві продукції за спеціалізацією підприємства;

- прогноз платоспроможного попиту на серійну і нову продукцію;
- координація і погодження дій всіх функціональних відділів у розробці єдиної комерційної політики;

- розрахунок частки ринку продукції підприємства;
- інформаційне забезпечення маркетингу підприємства;
- дослідження конкурентного середовища;
- організація участі підприємства в ярмарках, виставках – продажах, демонстраціях продукції підприємства;

- формування фірмового стилю, організація реклами;
- SWOT – аналіз підприємства та основних конкурентів;
- аналіз ефективності реклами;
- аналіз організації оптової торгівлі, збутової мережі та оцінка ефективності їх роботи;
- аналіз стану реалізації продукції підприємства;
- формування нових потреб з метою розширення ринку;
- розробка пропозицій з виготовлення принципово нової продукції;

Відповідальність за якість і своєчасне виконання Положення про відділ маркетингу несе його начальник. Ступінь відповідальності інших працівників встановлюється посадовими інструкціями.

Відповідно до визначеної структури, завдань та функцій відділу маркетингу здійснюється підбір його працівників, які мають задовольняти цілий комплекс вимог:

- відповідати загальним вимогам до управлінських кадрів (компетентність, високі моральні якості, дисциплінованість, уміння керувати людьми);
- мати належні системні знання, стратегічне мислення, аналітичні здібності;
- мати підприємницькі здібності;
- відзначатись творчим ставленням до справи;

**Висновок.** Функції відділу маркетингу тісно пов'язані з функціями інших підрозділів виробничого відділення: відділами внутрішньофірмового планування, фінансування та цін, а також з центральною службою маркетингу, що здійснює координаційну діяльність усіх виробничих відділень фірми. Центральна служба маркетингу є основним органом, через який реалізується ця функція управління. Центральна служба маркетингу розробляє мету та стратегію фірми на основі програм маркетингу щодо кожного продукту, одержаного від виробничих відділень. Ця служба тісно пов'язує свою діяльність з центральними службами планування, фінансів, контролю, що забезпечує комплексний підхід при вирішенні питань, які стосуються організації виробничо-збутової діяльності фірми. Рішення щодо найважливіших питань маркетингової діяльності приймає вища ланка управління – рада директорів або правління за участю провідних фахівців у галузі підприємництва.

### Література

1. Бондаренко Є. Ю. Зміцнення конкурентних переваг в кризових умовах / Є.Ю. Бондаренко // Виклики та шляхи сприяння економічному розвитку України на тлі світових тенденцій : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції ХНУ. – Харків, 2019. – С. 194–196.
2. Биковська І. В. К вопросу о формировании маркетингового бюджета / И.В. Биковська // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6(26). – С. 46–52.
3. Горват Д. Перемога медіа-стратегій у часи економічної кризи / Горват Д., Мітев А., та Бауер А. *Vezetéstudomány*,. Будапешт, 2014. С. 46–52.
4. Ковальчук С.В. Антикризисный маркетинг: инновационный аспект / С.В. Ковальчук // Маркетинг. Менеджмент. Инновации : монографія. ТОВ «Друкарський дім «Папірус». – Суми, 2010. – С. 490–496.
5. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах / О.В. Кузик // Стратегія економічного розвитку України. – Львів, 2014. – № 34. – С. 130–135.
6. Севонькаєва О. Маркетингові комунікації в умовах карантину / О. Севонькаєва // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : збірник матеріалів науково-практичної інтернет конференції КНЕУ. – Київ, 2020. – С. 148–149.
7. Сирота В. Комунікаційна політика як фактор стабілізації діяльності банку в кризовий період / В. Сирота // Вісник Національного банку України. – 2013. – № 7. – С. 62–66.
8. Державна служба статистики України. – URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.01.2021).

### References

1. Bondarenko EY, Strengthening competitive advantage in a crisis. Challenges and ways to promote Ukraine's economic development against the background of global trends. Collection of materials of the international scientific-practical conference of KhNU. Kharkiv, 2019. S. 194-196.
2. Bykovskaya, IV On the question of forming a marketing budget. Marketing in Russia and abroad. 2001. № 6 (26). - P. 46-52.
3. Horvat, D., Mitev, A., and Bauer, A. The victory of media strategies in times of economic crisis. *Vezetéstudomány* ., Budapest,

---

2014. pp. 46-52.

4. Kovalchuk SV Crisis marketing: an innovative aspect. Marketing. Management. Innovations: monograph. Papyrus Printing House LLC. Sumy. 2010. - P. 490-49.

5. Kuzyk OV Strategic management of marketing communications in modern enterprises. Strategy of economic development of Ukraine. № 34 Lviv 2014 with. 130-135.

6. Sevonkaeva O. Marketing communications in quarantine. Modern technologies of commercial activity and logistics. Collection of materials of the scientific-practical Internet conference of KNEU. Kyiv, 2020. S. 148-149

7. Orphan V. Communication policy as a factor in stabilizing the bank during the crisis. Bulletin of the National Bank of Ukraine. 2013. № 7. pp. 62-66.

8. State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (access date: 05.01.2020).

Надійшла / Paper received: 12.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 339.13.01(510)

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-12

КУХАРСКАЯ Н. А.

Одесский национальный экономический университет

## КОНЦЕПЦИЯ «ОДИН ПОЯС, ОДИН ПУТЬ» (OBOR): ПРЕДПОСЫЛКИ И РЕАЛИИ

*Дан анализ экономического развития Китая за годы политики реформ и открытости (1978-2018 гг.). Раскрыта суть глобального инфраструктурного проекта КНР «Один пояс, один путь» (OBOR), сформулирована его цель, обоснованы основные задачи. Раскрыты экономические подходы Китая к проникновению на рынки стран разных регионов Восточного полушария и обоснованы сферы его интересов в отношении этих стран. Выявлены проблемы, которые нужно преодолеть Украине для включения в OBOR.*

*Ключевые слова: Китай, политика реформ и открытости, концепция «Один пояс, один путь» (OBOR), сферы интересов, Западная Европа, Южная Европа, Центральная и Восточная Европа, Евразия, Африка, Россия, Украина.*

KUKHARSKA NATALIJA

Odessa National Economic University

## THE CONCEPT «ONE BELT, ONE ROAD» (OBOR): BACKGROUND AND REALITIES

*The article contains an analysis of China's economic development over the years of reform and opening up policies (1978-2018). The paper presents the main drivers of the rapid economic growth of China, which allowed to achieve significant results, namely: investment in research and development (R&D), as a result of which China became the third country in the world; the banking system, which is represented by corporate giants occupying the highest steps in the rating of 2000 largest companies by Forbes magazine; the army, which is the second after the United States, and the country's military reform, which resulted in the creation of naval infrastructure in the key regions for the PRC - the western part of the Pacific Ocean, the Indian Ocean, and the Red Sea. The author reveals the essence of China's large-scale infrastructure project "One Belt, One Road" (OBOR). The OBOR goal is formulated, upon achieving which China changes the global infrastructure for its development for the long term, using globalization 2.0 (in which China will lead and determine the course of the world process) and the modern interdependence of the countries of the world. The author substantiates the main goals of the OBOR concept: building a transport infrastructure for the development of the "New Silk Road"; active work in the field of energy; expanding trade cooperation; creation of projects of cultural and humanitarian exchanges. For each challenge, specific achievements that have already been achieved by China are listed. The article reveals the economic approaches of the PRC to entering the markets of countries in various regions of the Eastern Hemisphere (Western and Southern Europe, countries of Central and Eastern Europe, Southeast Asia and Africa, as well as cooperation between the PRC and Russia. Federation) and substantiates the spheres of its interests in relation to these countries. The paper substantiates the logistical importance of Ukraine for the "One Belt, One Road" project and identifies the problems that need to be overcome for the possible integration of Ukraine into the central land route OBOR - "New Eurasian Land Bridge" through Kazakhstan - RF - Belarus - Poland.*

*Key words: China, policy of reforms and opening up, the concept of "One Belt, One Road" (OBOR), areas of interest, Western Europe, Southern Europe, Central and Eastern Europe, Eurasia, Africa, Russia, Ukraine.*

### Постановка проблемы в общем виде

В 60-х годах XX ст. Китай был бедной аграрной страной, которая в результате неудачной сельскохозяйственной коллективизации («политика народных коммун») пережила страшный голод. Провал в политике индустриализации «Большого скачка» был обусловлен низким уровнем квалификации рабочих, отсутствием технологий и необходимой инфраструктуры для масштабного производства стали и чугуна в домашних условиях. Компания «Пусть расцветают сто цветов», проведенная Мао Цзэдуном, вылилась в жестокое преследование инакомыслящих, а «культурная революция» стала фатальным кровопролитием. Количество жертв за этот период (1956-1976 гг.), по разным оценкам, составила от 30 до 56 млн. человек [1; 2]. Это самая большая потеря населения в мирное время в истории человечества.

В 1970-х годах, в результате проведения Дэн Сяопином радикальных реформ, экономика Китая начала расти. Первоочередной задачей стало развитие промышленности. С 1979 г. Китай активно привлекал иностранные инвестиции для модернизации старых и создания новых промышленных предприятий. Для иностранных компаний были созданы особые экономические зоны (Шеньчжень, Шикоу, Чжухай), открыто 14 новых городов и портов, в которых действовали специальные обменные валютные пункты для инвесторов. Взяв курс на промышленное производство, экономика Китая стала меньше зависеть от сельского хозяйства [3].

Путь Китая после второй революции – «политики реформ и открытости» (1978-2018 гг.), был отнюдь непростой: её проведение не только глубоко изменило страну, но и оказало серьезное влияние на мировое пространство, поставив КНР и мир на путь совместного развития, что, собственно, и дало возможность осуществления амбициозного проекта под названием «Один пояс, один путь» (One belt, one road, OBOR).

### Анализ последних исследований и публикаций

Однако, не смотря на важность китайской инициативы «Один пояс, один путь» для всего современного мира, публикаций на эту тему недостаточно много. Особо следует отметить таких ученых - экономистов, как Дергачев В. [4, 143-155; 5, с. 21-29], Ефремов Д. [6], Ермолаев А. [7], Киктенко В. [8], Коваль А. [9], Константинов В. [10].

Целью исследования является обоснование влияния Китая на рынки стран разных регионов Восточного полушария посредством возрождения Великого Шелкового пути – концепции «Один пояс, один путь» (OBOR).

### Изложение основного материала

В начале проведения политики реформ и открытости Китай придерживался экстенсивной модели развития. Вслед за постепенным увеличением объема экономики, в стране осознали важность трансформации экономического развития.

В 1978 г. объем ВВП КНР составлял всего 54,82 млрд. долл., а в 2017 г. ВВП (номинальный) достиг 12,2 трлн. долл. США. Став второй экономикой в мире, доля КНР в удельном весе мировой экономики выросла с 1,8 % до 16 % (соответственно по годам), и по этому показателю Китай уступает только США (табл. 1).

Таблица 1

### Показатели развития экономики Китая за период политики реформ и открытости

Показатели	Годы	
	1978	2017
Объем номинального ВВП	54,82 млрд. дол.	12,2 трлн. дол.
Среднегодовой номинальный рост ВВП	14,5 %	
Темпы инфляции	4,8 %	
Среднегодовой фактический рост ВВП	9,7 %	
Уровень ВВП на душу населения	56,78 долл.	8935 долл.
Внешнеторговый оборот, в т.ч.	5,28 млрд. дол.	4,14 трлн. дол.
- объем экспорта (1-е место в мире)	2,50 млрд. дол.	1,86 трлн. дол.
- объем импорта (2-е место в мире)	2,78 млрд. дол.	2,29 трлн. дол.
Удельный вес в мировой экономике	1,8 %	16 %

Основными драйверами такого стремительного роста развития экономики страны являются:

1. Инвестиции в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), которые составили около 300 млрд долл. [11]. В результате, в 2003 г. Китай стал третьей страной, которая запустила собственную пилотируемую космическую миссию, создал две экспериментальных орбитальных станции и запустил два ровера на Луну. В 2016 г. Китай приобрел интеллектуальную собственность на транспортный самолет Ан-225 «Мрія».

2. Банковская система. В настоящее время китайские банки – это корпоративные гиганты, занимающие наивысшие ступеньки в рейтинге 2000 крупнейших компаний журнала Forbes. В 2018 г. в топ-10 по уровню капитализации попали все четыре крупнейших государственных китайских банка – ICBC (311 млрд. долл.), Китайский строительный банк (261 млрд. долл.), Аграрный банк Китая (184 млрд. долл.) и Банк Китая (159 млрд. долл.) [11].

3. Армия и военная реформа страны. За последнее десятилетие оборонный бюджет КНР возрос почти втрое и по итогам 2018 г. составил 176 млрд. долл. [12]. (второй показатель после США). Сухопутные войска Народно-освободительной армии Китая (НОАК) являются самыми многочисленными в мире. На вооружении авиации находятся китайские истребители 5-го поколения J-20. В быстро развивающемся военно-морском флоте насчитывается два авианосца (один из них, «Ляонин», бывший авианесущий крейсер «Варяг», который, при готовности судна на 70 %, был куплен у Украины в 1988 г. по цене металлолома – за 23 млн. долл. США), еще три строятся. Создается военно-морская инфраструктура в ключевых для Китая регионах мира – западной части Тихого океана и в Индийском океане, а также в Красном море.

Стремительный рост экономики страны позволил добиться значительных результатов в энергетике, транспортном сообщении, телекоммуникациях, науке, образовании, культуре, здравоохранении и инфраструктурном строительстве.

В 2020 г. КНР – единственная экономика в мире, показывающая рост на 2,3% (1 кв. 2020 г. – наблюдался спад на 6,8%, 2 кв. – рост на 3,2%, 3 кв. – рост на 4,9%. 4 кв. – также рост на 6,5%). Для сравнения, ВВП США сократился на 3,6%, ЕС – на 7,4%, ВВП мира – на 4,3% [13].

В 2010-х годах, на фоне стремительного экономического прорыва, Китайская Народная Республика разработала концепцию возрождения исторического Великого Шелкового пути «Один пояс, один путь» (One belt, one road, OBOR) и в 2013 г. выдвинула предложение по созданию объединённых проектов сухопутного «Экономического пояса Шёлкового пути» (который, в свою очередь, разделяется на три

главных маршрута, по которым Китай планирует доставлять товары в Европу и Африку и обратно) и «Морского Шёлкового пути XXI века» (включающего уже имеющиеся водные торговые пути из портов Китая в Европу, на которых КНР строит новые порты или модернизирует имеющиеся). Ключевыми на этом пути будут порт Гвадар (Пакистан), Хайфа (Израиль), Пирей (Греция), который китайцы взяли в долгосрочную аренду, Палермо (Италия), а также окончание строительства порта в Джибути (Африка), который станет местом расположения не только транзитного хаба для китайских товаров, но и первой китайской зарубежной военно-морской базой. Именно к этим портам и будут подходить сухопутные транзитные маршруты, на которых КНР также определены «ключевые города».

Главным преимуществом сухопутного маршрута перед морским является скорость доставки товаров: из Китая в Европу железнодорожный состав движется 15 дней, что в 2 раза быстрее, чем по морю. Однако объемы перевозок по сухопутным маршрутам не сопоставимы с морскими, а цена отправки контейнера морем в 2-3 раза дешевле [14].

«Один пояс, один путь» является поистине масштабным инфраструктурным проектом: в сотрудничество будет вовлечено минимум 77 стран Центральной и Юго-Восточной Азии, Европы, Африки и России (66% населения). Следует обратить внимание, что к ОВОР не присоединились Австралия и Япония — две крупные экономики, тесно связанные с Азией экономически, но в политическом плане ориентирующиеся на США.

В 2017 г. на Первом Форуме международного сотрудничества «Один пояс, один путь», на котором присутствовали делегации из 100 стран мира, было согласовано 270 проектов на сумму 124 млрд. долл. США.

Уже созданы Фонд Шелкового пути, с капиталом около 40 млрд. долл.; Азиатский банк инфраструктурных инвестиций (АБИИ) с портфелем около 100 млрд. долл., который успешно конкурирует на региональном уровне с Всемирным банком и который эксперты уже назвали китайским аналогом МВФ.

Концепция «Один пояс, один путь» сформулирована и закреплена в документах таких мировых организаций, как Генеральная Ассамблея ООН и Совет Безопасности.

ОВОР нацелена на: содействие свободного, упорядоченного движения экономических факторов; эффективное распределение ресурсов и углубление рыночной интеграции; поощрение координации экономической политики стран вдоль маршрутов ОВОР; расширение и углубление регионального сотрудничества; формирование общими усилиями открытой, инклюзивной и сбалансированной архитектуры регионального сотрудничества [15].

Целью концепции является Глобализация 2.0 (в которой именно Китай возглавит и определит ход мирового процесса), создание экономических, политических связей вокруг Китая, гармонизация культурных ценностей стран-участниц, создание условий для активной торговли на основе принципа победитель-победитель. Прокладывая ОВОР, Китай меняет глобальную инфраструктуру под себя, под свое развитие на длительную перспективу, используя глобализацию и современную взаимозависимость стран мира.

Основными задачами концепции являются:

строительство транспортной инфраструктуры для развития «Нового шелкового пути». Примеры: в конце 2016-го началось строительство высокоскоростной железнодорожной магистрали, которая свяжет Китай с Лаосом; строительство дороги Джакарта – Бандунг (Индонезия), которая сократит путь почти на 4/5; хайвей между Адис-Абебой (столица Эфиопии) и Джибути (750 км) и железнодорожное сообщение между Момбасой и Найроби в Кении (480 км); завершено строительство порта Хамбанота в Шри-Ланке; частично сдан в аренду China Ocean Shipping Company греческий порт; налажено сотрудничество с ОАЭ по морской гавани Халифа; новые авиарейсы 90 компаний в 37 странах работают на регулярных направлениях более чем в 50 городах;

активная работа в области энергетики. Основными партнерами являются Россия и Пакистан; с 15 странами подписаны документы о партнерстве по строительству цифрового Шелкового пути; закончено строительство электростанции в Бангладеш и строительство гидроэлектростанции в Омане;

расширение сотрудничества в области торговли. С 2013 г. Китай создал более 80 линий экономических и торговых связей, в них вложено 28,9 млрд. долл., за счет чего создано 244 тыс. рабочих мест, на которых трудятся местные жители. КНР заключила 16 соглашений о свободной торговле с 25 странами. Торговые партнеры работают на четырех континентах, половина из них – в странах, задействованных в проекте «ОВОР»;

создание проектов по культурному и гуманитарному обмену. За пять лет подписано 76 двусторонних документов о сотрудничестве в области культуры и туризма; созданы альянсы Международного театра, музеев, художественных фестивалей и библиотек, открылась художественная галерея «Шелковый путь»; в сентябре 2017 г. учрежден Всемирный туристический альянс.

В первой половине «политики реформ и открытости» (70-е и 80-е гг.) именно инвестиции из Западной Европы помогли начать глубокую модернизацию и реформирование экономики, а во второй половине (90-е и 2000-е) рынок Европейского Союза стал вторым по важности направлением китайской внешней торговли.

Однако, начиная с 2010-х гг., ситуация стала меняться. Если в 2008-м объем китайских инвестиций в страны ЕС составил всего 840 млн долл., то в 2016-м он достиг почти 43 млрд долл. Общий объем

инвестиций Китая уже превысил 350 млрд. долл. Хотя доля этих инвестиций в ЕС все еще не высока – около 2,5%, темпы их роста достигают 25%, [16].

На рынке Западной Европы китайские инвесторы действуют в двух направлениях:

- покупка высокотехнологичных компаний, как молодых, обладающих интересными патентами, но не имеющих достаточных собственных средств для развития производства, так и известных крупных игроков;

- покупка известных брендов (например, Volvo, производящего легковые автомобили, китайским автопроизводителем Geely), при помощи которых можно облегчить доступ на мировые рынки национальных товаров или улучшить имидж собственной продукции на внутреннем рынке КНР.

Иной подход КНР использует в отношении стран *Южной Европы*, которые после финансового кризиса 2008 г. были ослаблены больше экономик стран Западной Европы и особо нуждались в инвестициях. Для Китая, хотя эти страны и не обладают собственными современными технологиями, перспективны для выхода китайских товаров под европейской маркой.

На рынке Южной Европы китайцы инвестируют в:

- инфраструктурные проекты:

- порт Пирей (ворота в ЕС) – в аренде COSCO Group 2-х з 3-х терминалов, 51% акций оператора порта;

- значительные активы на энергорынке Португалии и Греции;

- терминалы в портах Валенсии и Бильбао;

- контроль над региональными аэропортами в Греции и Испании;

- покупка крупнейшей страховой компании в Португалии.

- сельское хозяйство и пищевая промышленность.

Страны Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) с еще большей готовностью, чем их западные соседи, открывают дорогу китайским инвестициям. КНР, используя в этой части Европы инициативу «16+1», особое внимание уделяет странам-кандидатам в ЕС (Македонии, Сербии, Черногории), в которых еще не действуют меры регулирования Евросоюза.

Здесь китайцы также предпочитают инвестировать в инфраструктурные проекты: приобрели аэропорт в Тиране, терминал в порту Констанцы; планируют строительство ядерных реакторов в Болгарии и Румынии, крупных морских и транспортных развязок в Хорватии, железную дорогу Белград – Будапешт, рассматриваемую как один из участков OBOR.

Кроме этого, КНР в ЦВЕ использует так называемую "мягкую силу" – образовательные проекты, гранты, культурные мероприятия, экспертно-аналитические центры (например, пражский Институт нового Шелкового пути), совместные бизнес-ассоциации и торговые палаты.

Необходимым условием для завоевания глобального лидерства, для превращения Китая в сверхдержаву является распространение его влияния на всю *Евразию*: здесь проживают около 4,5 млрд. человек; сконцентрировано больше 40% мирового ВВП; военный потенциал сравним с США; Ближний Восток обеспечивает КНР значительную часть нефти; Юго-Восточная Азия является источником сырья и, одновременно, рынками сбыта; островные государства на юге Тихого океана имеют важнейшее стратегическое положение. (Как уже указывалось ранее, к OBOR не присоединились Австралия и Япония) [17].

К 2020 г. «Один пояс, один путь» охватил почти всю Азию и постсоветское пространство. Сферами его интересов здесь являются:

- развитие морской торговли и инвестиции в морскую инфраструктуру создают новые возможности для военно-морского присутствия:

- получает в собственность портовую и транспортную инфраструктуру в странах от Юго-Восточной Азии в Западную Европу;

- берет под свой контроль транспортные компании, с которыми США не смогут ввести санкции.

- сотрудничество в культурной, научной, образовательной сферах:

- финансирует исследовательские центры и общественные организации (в Индонезии около 50 млн. долл., в Беларуси создан индустриальный парк «Большой камень»;

- предоставляет гранты деятелям искусств в азиатских странах, которые можно сравнить с США;

- финансирует издание школьных учебников на Филиппинах;

- создан университет в Малайзии; Институты Конфуция – культурно-образовательные центры, аналоги Британского Совета или немецкого Гете Института;

- запланированы «Годы Китая».

- привлечение иностранных студентов в Китай:

- если 10 лет назад это были хуацяо (из стран Юго-Восточной Азии), то с 2020 г. – это и представители других этносов, таких как Таиланд, Пакистан, Монголия и Туркменистан;

- в OBOR Китай постепенно вытесняет из сферы образования США, Россию, Великобританию, Турцию.

- создание альтернативных торговой и финансовой систем, которые не будут отделены от мировой,

однако не будут находиться в такой зависимости от США, как современные международные институты:

- с октября 2016 г. юань официально является свободно конвертируемой валютой мира.
- тесное сотрудничество КНР с РФ:
- поставки нефти и газа;
- РФ строит газопровод «Сила Сибири»;
- Северный морской путь не только более дешевый, но и более безопасный маршрут для морских перевозок из КНР в ЕС;
- покупает активы в российских компаниях;
- получил в аренду на 49 лет 120 тыс. га земли в Забайкальском крае.

За 7 лет к стратегии «Один пояс, один путь» присоединились и страны *Африки*. За это время китайские корпорации уже купили или арендовали в странах Африки более 3,5 млн. га плодородной земли [18]:

- в Эфиопии аренда стоит 1 доллар 20 центов за гектар в год, покупка земли – 20-30 долл. за гектар; в Танзании приобретено 30 тыс. га земли для выращивания гибридного риса, который выращивают китайцы и затем урожай экспортируют в Китай; в Замбии осуществляется выдача кредитов и скупка активов, а также контроль над электроэнергетикой Замбии; в Уганде китайским инвесторам выделено 12 тыс. га, на которых работают крестьяне из Китая; в Мозамбике Китай инвестирует средства в агропроекты – выращивание риса для дальнейшего экспорта в Китай за счет выделенных Экспортно-импортным банком КНР 6 млрд. долл.; в Кении – аренда земли на 50 лет, завезли своих рабочих, все выращенное отправляется в Китай, все оборудование тоже закуплено в Китае.

Украина одна из первых среди стран Европы присоединилась к проекту OBOR (декабрь 2013 г.), так как она:

- важная составляющая маршрута и географически, и инфраструктурно;
- удобная площадка для создания транспортно-логистических хабов;
- одновременный выход на рынки сразу нескольких стран ЕС;
- еще пока способна создавать крупнейшие транспортные самолеты, авианосные корабли;
- имеет технологии создания ракетной и космической техники, биотехнологии, значительные научные наработки в медицине;
- имеет большое количество творческих и технически грамотных специалистов и ученых.

Однако на сегодняшний день каждый из трех основных сухопутных маршрутов OBOR – северный (Китай – Монголия – Россия), центральный («Новый евразийский сухопутный мост» через Казахстан – РФ – Беларусь – Польшу) и южный («Новый шелковый путь» через Казахстан – Узбекистан – Туркменистан – Иран – Турцию) – пролегает в обход нашей территории.

Логистическое значение для Украины имеет только центральный коридор OBOR. Но транзитную альтернативу и привлекательность на этом направлении перехватила Беларусь: по её железной дороге в рамках OBOR уже перевезено 331,5 тыс. контейнеров (в то время как «Укрзалізниця» – только 12 тыс.), под инфраструктурные проекты Беларусь от Китая смогла привлечь около 800 млн. долл. В целом же под проекты в рамках «Один пояс, один путь» (включая промышленность, энергетику, поддержку малого и среднего бизнеса и т.п.) стране предоставлены две кредитные линии в юанях на сумму, эквивалентную 7 млрд. долл. [19].

Для того, чтобы вписаться в центральный маршрут OBOR, Украине необходимы:

- модернизация и обновление инфраструктуры, а именно: современные автомобильные дороги, скоростные железные дороги, новые или модернизированные аэропорты и морские / речные порты, формирование транспортно-логистических хабов;
- увеличение скорости преодоления товарами таможенных границ между странами;
- улучшение качества работы таможенных органов и искоренения коррупции на них;
- пересмотр торговых ограничений между Украиной, Китаем и остальными участниками OBOR.

### Выводы

После успешного периода политики реформ и открытости, которая ознаменовалась стремительным экономическим развитием Китая, миру была представлена концепция возрождения Великого Шелкового пути «Один пояс, один путь» (OBOR). Проводя в действие эту концепцию XXI века, КНР создает себе условия для мирового господства, планирует стать самой крупной экономикой, определить и возглавить ход мирового процесса в рамках Глобализации 2.0. OBOR связывает своими трубопроводами, автомагистралями, аэропортами, железными дорогами и оптоволоконными линиями всю территорию Евразии (и выходит на рынки Европы), а также значительную часть Африки. Вся эта инфраструктура создается на деньги китайских инвесторов и для перспектив китайского бизнеса.

В настоящее время OBOR пролегает в обход Украины. Для того, чтобы не потерять возможность включения нашей страны в OBOR, необходимо срочно начать модернизацию национальной инфраструктуры, повысить качество работы таможенных органов, а также преодолеть тотальную коррупцию в них.



## Література

1. Tao Yang Dennis. China's Agricultural Crisis and Famine of 1959-1961: A Survey and Comparison to Soviet Famines. Palgrave MacMillan, Comparative Economic Studies 50. – 2008. – pp. 1-29. URL : <https://ideas.repec.org/a/pal/compe/v50y2008i1p1-29.html>
2. La Chine creuse ses trous de memoire (фр.). La Liberation (17 juin 2011). URL : [https://translate.google.com/translate?hl=ru&sl=fr&u=https://www.liberation.fr/planete/2011/06/17/la-chine-creuse-ses-trous-de-memoire\\_743211&prev=search&pto=aue](https://translate.google.com/translate?hl=ru&sl=fr&u=https://www.liberation.fr/planete/2011/06/17/la-chine-creuse-ses-trous-de-memoire_743211&prev=search&pto=aue)
3. Ван М. Китай: экономическое развитие и социальная гармония. – Народное издательство. – 2006. – 67 с.
4. Дергачев В. А. Глобальная геоэкономика (трансформация мирового экономического пространства), Научная монография. – Одесса : ИПРЭИ НАНУ, 2003. – 240 с.
5. Дергачев В. А., Черничко Э. А. Геоэкономическая трансформация международных транспортных коридоров. – Одесса : Феникс, 2007. – 132 с.
6. Єфремов Д. Підприємницьке середовище в ЄС та КНР: конвергенція чи роз'єднання? // Україна – Китай. – 2020. - № 2. URL : <https://sinologist.com.ua/yefremov-d-pidpryemnytske-seredovyshhe-v-yes-ta-krn-konvergentsiya-chy-roz-yednannya/>
7. Єрмолаєв А. В. Україно-китайське стратегічне партнерство: співпраця зі створення спільного майбутнього для євро-азійського континенту// Україна – Китай. – 2018. - № 13. URL : <https://sinologist.com.ua/yermolaev-v-ukrayino-kytajske-strategichne-partnerstvo-spivpratsya-zi-stvorennya-spilnogo-majbutnogo-dlya-yevro-azijskogo-kontynentu/>
8. Кіктенко В. О. «Школа Джозефа Нідема»: дискусії навколо китайської науки та цивілізації. — Київ : Видавничий дім «Гельветика», 2020. — 412 с.
9. Аудіт зовнішньої політики: Україна – Китай. Дискусійна записка / Гончарук А. З., Гобова Є. В., Кіктенко В. О., Коваль О. А., Кошовий С. А. – Київ : Інститут світової політики, 2016. – 60 с. URL : <https://sinologist.com.ua/audit-zovnishnoyi-politiki-ukrayina-kitaj/>
10. Константинов В. Китай меняет внешнюю стратегию: что изменит проект "Один пояс, один путь" // Европейская правда. – 2017. URL : <https://www.eurointegration.com.ua/rus/articles/2017/05/19/7065874/>
11. Єфремов Д. Американское высокомерие против китайской напористости // Зеркало недели. – 2019. - №18. – С.1, 4. URL : [https://zn.ua/international/amerikanskoe-vysokomerie-protiv-kitayskoj-naporistosti-317945\\_.html](https://zn.ua/international/amerikanskoe-vysokomerie-protiv-kitayskoj-naporistosti-317945_.html)
12. Немырич С., Полищук А. 2019-й. Что дальше? // Зеркало недели. – 2019. - №16. – С.1, 6. URL : [https://zn.ua/international/2019-y-cto-dalshe-315958\\_.html](https://zn.ua/international/2019-y-cto-dalshe-315958_.html)
13. Рост ВВП Китая в 2020 году стал минимальным за 45 лет. URL : <https://www.rbc.ru/economics/18/01/2021/600503c09a79470549f19781>
14. Коваль А. Вместо кнута и пряника – пояс и путь. Китай предлагает миру поддержать свою концепцию // Зеркало недели. – 2017. - №18-19. – С. 5. URL : [https://zn.ua/international/vmesto-knuta-i-pryanika-royas-i-put-kitay-predlagaet-miru-podderzhat-svoyu-koncepciyu-248857\\_.html](https://zn.ua/international/vmesto-knuta-i-pryanika-royas-i-put-kitay-predlagaet-miru-podderzhat-svoyu-koncepciyu-248857_.html)
15. Один пояс и один путь. URL : [https://ru.wikipedia.org/wiki/Один\\_пояс\\_и\\_один\\_путь](https://ru.wikipedia.org/wiki/Один_пояс_и_один_путь)
16. Константинов В. Китайский гость. Пекин пришел в Европу всерьез и надолго // Зеркало недели. – 2019. - №11. – С. 6. URL : [https://zn.ua/international/kitayskiy-gost-312558\\_.html](https://zn.ua/international/kitayskiy-gost-312558_.html)
17. Константинов В. От океана до океана. Как Китай строит новый мир // Зеркало недели. – 2018. – 347. – С. 1, 5. URL : [https://zn.ua/international/ot-okeana-do-okeana-302592\\_.html](https://zn.ua/international/ot-okeana-do-okeana-302592_.html)
18. Паливода А. Китай, которому всё мало. Почему получатели китайских инвестиций в итоге теряют всё // Зеркало недели. - 2019. - №30. – С. 8. URL : [https://zn.ua/finances/kitay-kotoromu-vse-malo-327200\\_.html](https://zn.ua/finances/kitay-kotoromu-vse-malo-327200_.html)
19. Єфремов Д. Прагматизм с восточной спецификой // Зеркало недели. – 2019. - №34. – С. 6. URL : [https://zn.ua/macrolevel/pragmatizm-s-vostochnoy-specifikoy-329839\\_.html](https://zn.ua/macrolevel/pragmatizm-s-vostochnoy-specifikoy-329839_.html)

## References

1. Tao Yang Dennis. China's Agricultural Crisis and Famine of 1959-1961: A Survey and Comparison to Soviet Famines. Palgrave MacMillan, Comparative Economic Studies 50. – 2008. – pp. 1-29. URL : <https://ideas.repec.org/a/pal/compe/v50y2008i1p1-29.html>
2. La Chine creuse ses trous de memoire (фр.). La Liberation (17 juin 2011). URL : [https://translate.google.com/translate?hl=ru&sl=fr&u=https://www.liberation.fr/planete/2011/06/17/la-chine-creuse-ses-trous-de-memoire\\_743211&prev=search&pto=aue](https://translate.google.com/translate?hl=ru&sl=fr&u=https://www.liberation.fr/planete/2011/06/17/la-chine-creuse-ses-trous-de-memoire_743211&prev=search&pto=aue)
3. Van M. Kitaj: ekonomicheskoe razvitiye i socialnaya garmoniya. – Narodnoye izdatelstvo. – 2006. – 67 s.
4. Dergachev V. A. Globalnaya geoeconomika (transformatsiya mirovogo ekonomicheskogo prostranstva), Nauchnaya monografiya. – Odessa : IPREI NANU, 2003. – 240 s.
5. Dergachev V. A., Chemichko E. A. Geoeconomicheskaya transformatsiya mezhdunarodnyh transportnyh koridorov. – Odessa : Feniks, 2007. – 132 s.
6. Iefremov D. Pidpryemnytske seredovyshche v YeS ta KNR: konverhentsiya chy roziednannya? // Ukraina – Kytai. – 2020. - № 2. URL : <https://sinologist.com.ua/yefremov-d-pidpryemnytske-seredovyshche-v-yes-ta-krn-konvergentsiya-chy-roz-yednannya/>
7. Iermolaiev A. V. Ukraino-kytajske stratehichne partnerstvo: spivpratsia zi stvorennia spilnoho maibutnoho dlia yevro-azijskoho kontynentu// Ukraina – Kytai. – 2018. - № 13. URL : <https://sinologist.com.ua/yermolaiev-v-ukrayino-kytajske-strategichne-partnerstvo-spivpratsya-zi-stvorennia-spilnogo-majbutnogo-dlya-yevro-azijskogo-kontynentu/>

8. Kiktenko V. O. «Shkola Dzhozefa Nidema»: diskusii navkolo kytaiskoi nauky ta tsyvilizatsii. — Kyiv : Vydavnychiy dim «Helvetyka», 2020. — 412 s.
9. Audit zovnishoi polityky: Ukraina – Kytai. Diskusiina zapyska / Honcharuk A. Z., Hobova Ye. V., Kiktenko V. O., Koval O. A., Koshovyi S. A. – Kyiv : Instytut svitovoi polityky, 2016. – 60 s. URL : <https://sinologist.com.ua/audit-zovnishnoyi-politiki-ukrayina-kitaj/>
10. Konstantinov V. Kitaj menyaet vneshnyuyu strategiyu: chto izmenit proekt "Odin poyas, odin put" // Evropejskaya pravda. – 2017. URL : <https://www.eurointegration.com.ua/rus/articles/2017/05/19/7065874/>
11. Efremov D. Amerikanskoe vysokomerie protiv kitajskoj naporistosti // Zerkalo nedeli. – 2019. - №18. – S.1, 4. URL : [https://zn.ua/international/amerikanskoe-vysokomerie-protiv-kitayskoy-naporistosti-317945\\_.html](https://zn.ua/international/amerikanskoe-vysokomerie-protiv-kitayskoy-naporistosti-317945_.html)
12. Nemyrich S., Polishuk A. 2019-j. Chto dalshe? // Zerkalo nedeli. – 2019. - №16. – S.1, 6. URL : [https://zn.ua/international/2019-y-chto-dalshe-315958\\_.html](https://zn.ua/international/2019-y-chto-dalshe-315958_.html)
13. Rost VVP Kitaya v 2020 godu stal minimalnym za 45 let. URL : <https://www.rbc.ru/economics/18/01/2021/600503c09a79470549f19781>
14. Koval A. Vmesto knuta i pryanka – poyas i put. Kitaj predlaget miru podderzhat svoyu koncepciyu // Zerkalo nedeli. – 2017. - №18-19. – S. 5. URL : [https://zn.ua/international/vmesto-knuta-i-pryanika-poyas-i-put-kitay-predlaget-miru-podderzhat-svoyu-koncepciyu-248857\\_.html](https://zn.ua/international/vmesto-knuta-i-pryanika-poyas-i-put-kitay-predlaget-miru-podderzhat-svoyu-koncepciyu-248857_.html)
15. Odin poyas i odin put. URL : [https://ru.wikipedia.org/wiki/Один\\_пояс\\_и\\_один\\_пути](https://ru.wikipedia.org/wiki/Один_пояс_и_один_пути)
16. Konstantinov V. Kitajskij gost. Pekin prishel v Evropu vserez i nadolgo // Zerkalo nedeli. – 2019. - №11. – S. 6. URL : [https://zn.ua/international/kitajskiy-gost-312558\\_.html](https://zn.ua/international/kitajskiy-gost-312558_.html)
17. Konstantinov V. Ot okeana do okeana. Kak Kitaj stroit novyj mir // Zerkalo nedeli. – 2018. – 347. – S. 1, 5. URL : [https://zn.ua/international/ot-okeana-do-okeana-302592\\_.html](https://zn.ua/international/ot-okeana-do-okeana-302592_.html)
18. Palivoda A. Kitaj, kotoromu vsyo malo. Pochemu poluchateli kitajskih investicij v itoge teryayut vsyo // Zerkalo nedeli. - 2019. - №30. – S. 8. URL : [https://zn.ua/finances/kitay-kotoromu-vse-malo-327200\\_.html](https://zn.ua/finances/kitay-kotoromu-vse-malo-327200_.html)
19. Efremov D. Pragmatizm s vostochnoj specifikoj // Zerkalo nedeli. – 2019. - №34. – S. 6. URL : [https://zn.ua/macrolevel/pragmatizm-s-vostochnoy-specifikoy-329839\\_.html](https://zn.ua/macrolevel/pragmatizm-s-vostochnoy-specifikoy-329839_.html)

Надійшла / Paper received: 03.02.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 339.1:658.8

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-13

МАЙОВЕЦЬ Є. Й. КУЗИК О. В.

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

## ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ В АГРОБІЗНЕСІ УКРАЇНИ

Підвищення уваги до результативності маркетингових інструментів ставить перед українськими агропромисловими підприємствами вимогу застосування інтегрованих маркетингових комунікацій. Завдяки раціональному поєднанні різних засобів комунікацій можна досягнути синергетичного ефекту, який допомагає боротися із шумовим ефектом, інтерференцією, надмірною кількістю інформації та обмеженнями сприйняття. Сучасні комунікаційні можливості значно спрощують процес взаємодії з цільовою аудиторією та часто не вимагають значних витрат на політику просування.

У дослідженні доведено необхідність раціонального поєднання окремих інструментів маркетингових комунікацій з одночасною інтеграцією усіх складових маркетингу-мікс. Лише за умови, якщо уся наявна на ринку інформація про підприємство та його товари не буде суперечлива можна очікувати на особливу увагу сучасного клієнта, його лояльність, довготривалу взаємодію та особливі умови роботи на ринку.

Звернено увагу на доцільність застосування омніканального маркетингу. Він є практикою інтеграції кількох каналів із метою створення цілісного й послідовного обслуговування клієнтів. Доцільно також звернутись до конвергованих медіа, які передбачають одночасне поєднання платних, власних та безкоштовних медіаканалів.

Ключові слова: маркетингові комунікації; аграрний бізнес України; інтегровані маркетингові комунікації; шумовий ефект; інтерференція; комплекс маркетинг; омніканальний маркетинг; конверговані медіа.

MAYOVETS Y., KUZUK O.

Ivan Franko National University of Lviv

## INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS IN AGRIBUSINESS OF UKRAINE

The article examines the modern agribusiness activities, which can hardly be imagined without the use of various means of marketing communications. However, increasing attention to the effectiveness of marketing tools requires that the Ukrainian agro-industrial enterprises use the integrated marketing communications. Thanks to the rational combination of different means of communication, the synergy effect can be achieved, which is a consequence of rational combination of various means of marketing communications and the result of the sum of each individual component prevails. This effect helps to combat sound effect, interference, information overload and limitations of perception that nowadays affect every consumer, regardless of the market in which the company operates.

At the same time, many agribusinesses in Ukraine (especially big ones) use physical stores, websites, mobile applications, call centres, advertising, PR or other channels simultaneously. At that, modern communication tools significantly simplify the process of interaction with the target audience and often do not require significant costs for the promotion policy.

The study proves the need for the rational combination of individual tools of marketing communications with simultaneous integration of all components of the marketing mix. Only provided that all information about the company and its products available in the market is not contradictory, we can expect special attention of a modern client, their loyalty, long-term interaction and special conditions of work in the market.

The attention is drawn to the feasibility of creating a scenario of the agricultural enterprise's path to its buyer: it is necessary to clearly define the role and importance of each channel and means of marketing communications in this process. When developing the integrated marketing communications, the marketers of Ukrainian agribusiness should pay particular attention to omnichannel marketing. It is the practice of integrating multiple channels in order to create a comprehensive and consistent customer service. It is also advisable to refer to converged media. They provide a simultaneous combination of paid, owned and free media channels. This combination can help reach a larger audience of customers.

Key words: marketing communications, agrarian business of Ukraine, integrated marketing communications, sound effect, interference, marketing mix, omnichannel marketing, converged media.

**Вступ.** Питання необхідності застосування маркетингових комунікацій у сучасній маркетинговій діяльності агропідприємств уже не стоїть на порядку денному. Сучасні українські агробізнеси, котрі активно працюють на ринку і прагнуть досягнути більшого, дбають про:

- організацію взаємодії зі своєю цільовою аудиторією;
- інформацію, яка оточує їхню діяльність;
- надсилання якісних повідомлень про себе, вироблені товари і послуги;
- пошук шляхів вигідної співпраці;
- розрахунок ефективності застосування комунікаційних інструментів.

Отож, актуальним і відкритим залишається запитання: які комунікаційні інструменти і за яких умов варто застосовувати, з раціональним їх поєднанням, щоби досягнути максимального результату і ефективності?

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань застосування маркетингових комунікацій у господарській діяльності підприємств та організацій присвячено значну кількість наукових статей та публікацій. Значний внесок у розуміння концепції інтегрованих маркетингових комунікацій здійснили американські вчені Р. Лаутерборн, С. Танненбаум і Д. Шульц та англійські дослідники К. Беррі,

А. Пулфорд, П. Сміт. Ряд закордонних і українських учених, зокрема Л.В. Балабанова, Дж. Блайд, Дж. Бернет, В.В. Дергачова, В.М. Заплатинський, Р. Каплан, Г.Д. Ковальов, Дж. М. Лэйхіфф, І.Л. Литовченко, Т. Лук'янець, Ф. Майерс, К. Полані, Е. Ромат, Ф.І. Шарков та ін. розглядали різні аспекти маркетингової комунікаційної політики.

Незважаючи на значний інтерес до питань раціонального поєднання різноманітних інструментів маркетингових комунікацій в науковому і фаховому середовищі значна частина питань залишається недостатньою мірою проаналізована та потребує уточнень. Доцільно, зокрема, оцінити особливості інтеграції інструментів маркетингових комунікацій українськими агропромисловими підприємствами та оцінити шляхи підвищення ефективності їхньої політики просування. Адже сектор АПК є особливо важливим для національної економіки України, а питання підвищення ефективності маркетингових комунікацій потребує постійної уваги.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є аналіз особливостей застосування інтегрованих маркетингових комунікацій українськими агропромисловими компаніями крізь призму підвищення ефективності маркетингової діяльності агробізнесу України на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Серед основних завдань слід виокремити:

- оцінка ролі інтегрованих маркетингових комунікацій у діяльності підприємств аграрного сектора;
- аналіз синергичного ефекту від застосування різних комунікаційних засобів у комплексі;
- з'ясування ролі омніканального підходу у маркетингових комунікаціях агробізнесу в Україні;
- дослідження можливостей застосування конвергованих медіа в діяльності українського агропромислового сектора.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні можна виокремити різні підходи й погляди щодо тлумачення сутності інтегрованих маркетингових комунікацій. Ключовим, на наш погляд, у розумінні застосування різних засобів комунікацій у комплексі є очікуваний результат їхньої взаємодії. Саме то му у нашому дослідженні дотримуватимемось позиції, що інтегровані маркетингові комунікації є видом комунікаційно-маркетингової діяльності, яка виникає внаслідок оптимального поєднання різноманітних комунікаційних засобів (основних і синтетичних) і прийомів та інтеграції всіх окремих повідомлень, що відрізняється особливим синергетичним ефектом [10, С.24].

На думку багатьох дослідників [1, С.75-77] у сучасному підприємстві можна виокремити ряд причин зростання ролі інтегрованих маркетингових комунікацій, зокрема:

1. Зниження ефективності традиційних підходів і рішень, спрямованих на збільшення кількості рекламних повідомлень, направлених до цільових сегментів. Підприємці посилили вимоги до ефективнішого застосування діючих засобів маркетингових комунікацій та очікують вимірюваної результативності.

2. Зростання каналів та інструментарію маркетингових комунікацій завдяки науково-технічному прогресу та модерним способам соціальної взаємодії з потенційними клієнтами. Зростання доступу до мережі Інтернет, розвиток соціальних мереж, проникнення маркетингових інструментів у нові сфери діяльності, ускладнення поведінки споживачів та часті коливання попиту стали запорукою різкого зростання найрізноманітніших способів і каналів взаємодії зі споживачами впродовж останніх двох десятиліть.

3. Сучасні маркетингові організації, котрі займаються розробленням, побудовою і впровадженням комунікаційних кампаній стороннім підприємствам та організаціям на аутсорсингу, спеціалізуються на багатьох різних інструментах (рекламі, організації роботи з громадськістю, прямому маркетингу, електронній торгівлі, Інтернет-засобах взаємодії зі споживачами тощо). Це дало змогу їм поєднувати різні засоби й інструменти впливу на клієнтів із залученням багатогранних способів взаємодії.

4. Поведінка споживачів і їхні мотиви зазнають глибоких змін: першочерговим для сучасного покупця у процесі вибору товару (послуги) часто є не пряме призначення, а додаткові блага і корисність, які слідує за споживанням. Сучасний клієнт звертає меншої уваги на якість товарів, оскільки вона є достатньо високою та подібною в усіх торгових марок. Важливішою стає оцінка вибору іншими, чия думка вагама. Отож, маркетингові комунікаційні кампанії мусять розширювати свої цілі і завдання, одночасно підкреслювати основну ідею марки, раціонально донести її до споживача, діяти цілеспрямовано, часто взаємодіяти, видозмінюватись швидко у відповідь на зміни ринкової ситуації.

5. Зростання кількості виробників товарів і послуг в усіх галузях та за різними напрямками діяльності підвищує рівень конкуренції, що призводить до спрямованості на вужчі сегменти й ніші. Відповідно стають актуальними цілеспрямовані та вузькі засоби маркетингових комунікацій: здатні взаємодіяти з чітко визначеною цільовою аудиторією, активно пристосовуватись до змін їхньої поведінки і бажань.

Поряд зі зростанням інструментів взаємодії зі споживачами, у сучасних умовах розвитку агробізнесу в Україні маркетингологам стає складніше досягнути сприйняття цільовою аудиторією надісланих повідомлень. Зумовлено це багатьма чинниками, зокрема:

- шумовим ефектом з боку зовнішнього мікросередовища [5, С.52];

- інтерференцією конкурентів та інших бізнесів, котрі працюють із тими самими споживачами [10, С.7];
- значною кількістю інформації, яка потрапляє до сучасних людей [8, С.116-117];
- обмеженнями сприйняття інформації, спричинені особливостями розумової діяльності людини [6, С.39].

Застосування сучасного інструментарію в політиці просування агропромислових товарів передбачає використання усіх можливих каналів поширення інформації та доступу до споживачів одночасно. Інтегровані маркетингові комунікації передбачають сьогодні дію на клієнтів в Інтернеті та офлайн, не залежно від точок взаємодії. Багато агробізнесів в Україні (особливо великих) використовують фізичні крамниці, веб-сайт, мобільний додаток, колл-центр чи інші канали одночасно.

Розгляньмо приклад вертикально інтегрованої агропромислової компанії ПрАТ «МХП» [11]. Холдинг володіє успішно побудованим повним виробничим циклом: від вирощування зернових культур до фабрик з виробництва м'яса птиці та продажу споживачам в Україні й за її межами м'ясної сировини та готових виробів. Компанія намагається активно спілкуватись зі своїми споживачами за допомогою найрізноманітніших засобів маркетингових комунікацій. У багатьох населених пунктах України можемо знайти крамниці ТМ «Наша Ряба» власної торгової мережі чи діючих за допомогою франшизи. Продукцію можна зустріти у більшості торгових мереж України, де за допомогою упаковки та засобів мерчандайзингу виробник активно залучає увагу споживачів. Веб-сайт є не лише засобом повідомлення про компанію чи її продукцію, а й активним інструментом взаємодії із ринками B2C і B2B. Тут можна знайти багато інформації про філософію бізнесу, бренд, виробництво, але головне – можливість для споживача використовувати товари у повсякденній діяльності завдяки широкій сторінці рецептів. Через сайт маркетологи ТМ «Наша Ряба» намагаються активно взаємодіяти із потенційним клієнтом через програми лояльності, опитування, гарячу безкоштовну лінію тощо. Компанія активно інформує споживачів про себе через додатки в App Store та Google Play Market. Цікавий і активний YouTube канал [15] намагається з усіх сил побудувати спільноту, котра переростатиме в довготривалу взаємодію виробника і споживача. Активна участь у сторінках рецептів кількох українських Інтернет-ЗМІ в Україні (наприклад, канал 24) лише посилює синергійний ефект від маркетингової комунікаційної компанії ПрАТ «МХП».

Очевидно, таке широке застосування найрізноманітніших маркетингових комунікаційних засобів є свідченням значних розмірів компанії, суттєвих рекламних бюджетів та далекоглядним поглядом менеджменту компанії щодо формування елементів комплексу маркетингу на майбутнє. Більшості агрокомпаній достатньо складно так активно просувати свій бренд, товари й послуги на українському чи зовнішньому ринках. Однак, сучасні комунікаційні можливості значно спрощують процес взаємодії з цільовою аудиторією та часто можуть потребувати не значних витрат на політику просування.

Складнішим є питання ефективної залежності між різними засобами маркетингових комунікацій з метою сформувати ефект синергії від взаємодії різноманітних інструментів. Синергетичний ефект у маркетингу проявляється при комплексному застосуванні комунікаційних засобів, спрямованих на досягнення однакових цілей, коли їхня взаємодія значно переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді суми. Це можна відобразити наступним чином:

$$E_{\text{ІМК}} > E_1 + E_2 + E_3 + \dots + E_n,$$

де  $E_{\text{ІМК}}$  – ефективність інтегрованих маркетингових комунікацій;  $E_1, E_2, E_3, \dots, E_n$  – ефективність різних комунікаційних засобів.

Таким чином, спрямування усіх інструментів політики просування в одному напрямі, з чітким планування бюджету витрат, умов, результатів, опираючись на чітко сформовану стратегію з додержанням визначеної позиції товару (послуги, бренду) у свідомості цільових споживачів дає змогу підсилити кожен окремий інструмент і сформувати цілісне уявлення на ринку про компанію та її економічні блага. Ефект синергії є наслідком «централізованої, чітко сформульованої, послідовно здійснюваної стратегії маркетингових комунікацій [3, С.365]».

Водночас раціональне поєднання окремих інструментів маркетингових комунікацій є необхідною, але недостатньою умовою сучасного маркетингу агропромислового підприємства. Вищої ефективності досягатимуть підприємства, які збалансуюватимуть увесь комплекс маркетингу навколо спільної мети, стратегії, опираючись на узгоджений тип поведінки внутрішнього мікросередовища компанії. Реклама, стимулювання збуту, організація роботи з громадськістю, персональний продаж чи будь-який інший засіб комунікування підприємства зі своїми споживачами за таких умов стає способом забезпечення обізнаності, виникнення певного ставлення, інтересу чи бажання спробувати, поспілкуватись, розпочати чи продовжити взаємодію.

Маркетологи в українському агробізнесі зобов'язані дбати про забезпечення комплексної інтеграції маркетингових комунікацій з усіма складовими маркетингу-мікс, товарною, договірною та розподільчою політиками. Тим більше, що споживачі сьогодні мають доступ до значних обсягів інформації про підприємство, його діяльність, товари (послуги), поведінку на ринку тощо. Лише за умови, якщо уся наявна

інформація не буде суперечлива можна очікувати на особливу увагу сучасного клієнта, його лояльність, довготривалу взаємодію та особливі умови роботи на ринку.

Таким чином, принцип узгодженості, згідно якого є обов'язковою координація дій кожного з елементів комплексу маркетингу [9, С.29] сьогодні набуває ще більшої актуальності. Особливо це стосується українських агропідприємств, які зіштовхуються із постійним підвищенням рівня конкуренції як всередині країни так і за її межами, зростанням імпорту різноманітних агропромислових товарів з інших країн, мінливістю попиту населення тощо.

При цьому перед інтегрованими маркетинговими комунікаціями стоїть завдання не лише організувати максимальну взаємодію зі споживачем, а й створити єдине позитивне враження при переході з одного каналу комунікації до іншого. В Україні часто створенню такого єдиного враження перешкоджає організаційна складова всередині компанії: різними інструментами маркетингових комунікацій опікуються різні фахівці чи навіть відділи.

За таких умов доцільним є складання сценарію шляху агропідприємства до свого покупця, в якому необхідно чітко визначити роль та значення кожного каналу і засобу маркетингових комунікацій у процесі:

- інформування клієнта про компанію, її товари й послуги;
- підштовхування споживача до купівлі;
- організації ефективної взаємодії;
- нагадування про себе й можливості подальшої співпраці;
- створення довіри до підприємства та його пропозиції.

Маркетологи українських агропромислових підприємств на своїх ринках працюють зі споживачами цифрової епохи, які приймають рішення про купівлю товарів складним шляхом. Зумовлено це значною кількістю можливих точок дотику та взаємодії, котрі зараз існують: через фізичні та онлайн-канали одночасно. Сьогодні таку можливість комунікації з клієнтом називають «омніканальним маркетингом» – практика інтеграції кількох каналів із метою створення цілісного й послідовного обслуговування клієнтів (рис. 1) [4, С.164].

Отже, поряд із актуальною тенденцією об'єднання (інтеграції) інструментів маркетингових комунікацій в одну кампанію з метою підвищення ефективності сьогодні активно обговорюють та застосовують можливості взаємодії найрізноманітніших інструментів маркетингу одночасно для кращого обслуговування клієнтів та вищої присутності в процесі взаємодії попиту і пропозиції.

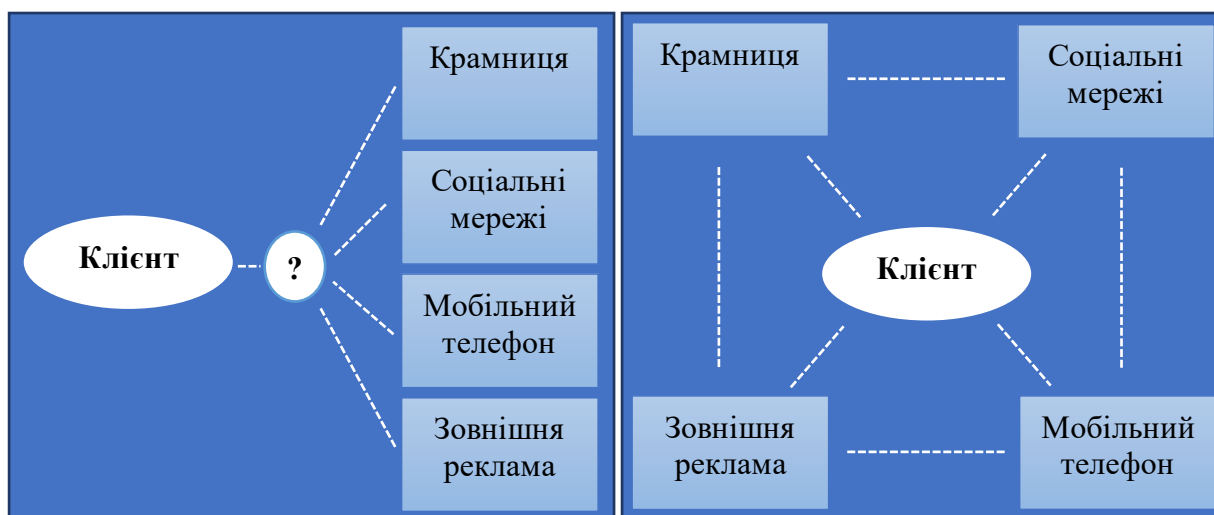


Рис. 1. Різниця між мультиканальним і омніканальним маркетинговими підходами [складено за: [13]].

Основна відмінність мультиканального і омніканального підходів полягає у місці клієнта. За умови застосування компанією омніканального маркетингу потенційний споживач знаходиться в центрі уваги, і йому забезпечують повністю послідовний, уніфікований досвід у кожній точці дотику. Таким чином, багатоканальний підхід буквально означає багато, омніканальний – означає все (клієнт тут знаходиться в центрі).

Сучасні споживачі в Україні через досвід використання омніканального маркетингу в багатьох сферах (наприклад, товари довготривалого вжитку) готові до його сприйняття при купівлі агропромислових товарів і послуг. Клієнт може побачити зовнішню рекламу продукту, розпочати відразу пошук його характеристик через смартфон, здійснити покупку згодом через деякий час зі свого комп'ютера [2]. Таким чином, інструменти маркетингових комунікацій мусять доповнювати один одного і бути присутніми у всіх можливих точках дотику зі споживачем.

Український споживач звикає до зручних механізмів взаємодії і сприймає їх відсутність, як недолік бренду та компанії. Ефективна комунікаційна кампанія є за умови синхронної і доповнюваної роботи всіх каналів просування. При цьому онлайн- і офлайн-комунікації (зокрема реклама) мають дублювати контент і системно працювати на залучення потенційного клієнта водночас.

Доцільно виділити такі напрями застосування омніканального підходу в комунікаційній діяльності аграрного бізнесу України:

1. Ефективним сьогодні є застосування підходу: «пробуй офлайн – купи онлайн», що підтверджується успішними бізнес-прикладом в Україні та світі [2].

2. У маркетингу ніш та сегментів з'являється щораз більше модерних інструментів, які допомагають легкому переходу в онлайн і навпаки. Соціальні мережі беруть активну участь у їхньому розробленні (наприклад, через розміщення таргетованої реклами), що утворює центральний «ринг» конкурентної боротьби [7, С.49] зі значними проектами електронної комерції.

3. Раціонально використовувати онлайн-чати, які стали популярним засобом маркетингу та підвищують рівень довіри споживачів до торгової марки. Якщо продаж передбачає в підсумку офлайн-зустріч з клієнтом, то актуальність чатів є вищою, адже допомагає зрозуміти бажання та потреби, посилює зворотний зв'язок.

4. Створення трендів у соціальних мережах через використання вірусного маркетингу та хештегів стає важливим інструментом звернення до цільового сегменту, що зрештою допомагає залучити увагу клієнта до офлайн-заходів.

Отже, поряд зі застосуванням традиційних інструментів маркетингових комунікацій провідні агробізнеси України й світу постійно працюють над одночасним застосуванням нових способів просування та клієнтської підтримки (наприклад, знижки в обмін на використання імені клієнта в рекламі, опираючись на комунікаційні кампанії на реальні історії клієнтів тощо). За таких умов ряд фахівців з маркетингу підкреслюють необхідність застосування конвергованих медіа [12, С.141-144]. Конверговані медіа передбачають одночасне поєднання платних (рекламні оголошення), власних (керовані компанією ресурси, скажімо сайти чи соціальна власність) та безкоштовних (поширення інформації через соціальні мережі, відгуки та ін.) медіаканалів. Саме завдяки їхньому застосуванню підприємства-комунікатори можуть скористатись доброю волею споживача (безкоштовними медіа) з метою охоплення більшої аудиторії клієнтів [12, С.141].

Водночас деякі науковці відзначають низький рівень залучення маркетологів у процес застосування конвергованих медіа. Ще більшою мірою це стосується агропромислового бізнесу України, який головно спирається на традиційні маркетингові інструменти й комунікації. Маркетологи в агробізнесі мають розуміти, що сучасні клієнти під впливом науково-технічного прогресу швидко змінюють пристрої, канали й медіа на складніші. Тоді як незворотній рух у напрямі злиття всіх комунікаційних ресурсів в одне ціле (власних, безкоштовних і платних) веде до деяких порушень на ринку комунікацій під впливом технологій та часто негативно сприймається маркетологами [14].

Таким чином, сьогодні інтеграція маркетингових комунікацій для українських агропідприємств це значно більше, ніж правильне поєднання різних інструментів у єдину сплановану комунікаційну політику. Це забезпечення можливості усім каналам працювати узгоджено, дозволяючи брендам досягати клієнтів, де, як і коли вони хочуть, незалежно від каналу, носія чи пристрою, онлайн чи офлайн [14].

Важливу роль сьогодні в процесі раціональної інтеграції комунікацій у маркетингу мусять відігравати конвергентні засоби, яким властивий високий рівень впливу на аудиторію. Контенту, котрий просувається через них, характерний високий рівень довіри – значно вищий за традиційні засоби рекламування. Зрештою, споживачі схильні більше довіряти людям сьогодні, аніж компаніям, аналітикам, традиційним засобам комунікації (яскравий приклад, вибори Президента України у 2019 р.).

Стрімке зростання витрат на окремі засоби маркетингових комунікацій у 80-ті – 90-ті рр. ХХ ст. спричинили пошук шляхів оптимізувати процес просування товарів і послуг та, відповідно, способів інтеграції різних комунікацій. У ХХІ ст. перед маркетологами постали чіткі завдання щодо необхідності вимірювання ефективності комунікаційних інструментів. При цьому «обізнаність» та «перевага» стали недостатніми показниками: сьогодні маркетологи зобов'язані забезпечити дохід на інвестиції в маркетингові комунікації, при формуванні бюджету витрат.

**Висновки.** 1. Інтегровані маркетингові комунікації стають неодмінною складовою сучасних комунікаційних кампаній провідних підприємств. Прагнення до вищої ефективності політики просування через застосування нових каналів, форм, засобів зв'язку вказують на необхідність застосування модерних підходів у співпраці зі сучасним споживачем. При наявності значних перешкод у процесі комунікування з цільовою аудиторією саме застосування інтегрованих інструментів агропромисловими компаніями України через використання усіх можливих каналів поширення інформації та доступу до споживачів одночасно є необхідною умовою успішної господарської діяльності сьогодні.

2. Важливим для українського агробізнесу є розуміння вартості формування інтегрованих маркетингових комунікацій. Сучасні інструменти можуть спростити процес взаємодії з цільовою аудиторією з одночасним скороченням витрат на маркетинг. Ключовим при цьому залишається досягнення

синергетичного ефекту, який є наслідком раціонального поєднання різних засобів маркетингових комунікацій та переважає результат суми кожного окремого компонента. Передбачає він також комплексне поєднання маркетингових комунікацій з усіма складовими маркетингу-мікс.

3. Ефективною складовою політики просування агропідприємств України є застосування омніканального маркетингу, пов'язаного з інтеграцією різних каналів спрямованих на створення цілісного й послідовного обслуговування клієнтів. Таку взаємодію пов'язують із дублюванням повідомлень через онлайн- і офлайн-комунікації з організацією системної взаємодії і залучення потенційного клієнта.

4. Недостатньої уваги у процесі інтеграції маркетингових комунікацій сьогодні приділяють конвергентним засобам. Маркетологам, дотичним до українського агробізнесу, варто звернути більше уваги на високий рівень довіри, притаманний деяким людям. Залучення їхньої уваги і думки до маркетингових комунікацій може значно підвищити рівень сприйняття споживачами інших комунікаційних повідомлень, сформувати додаткову лояльність до агропідприємства і його товарів (послуг).

### Література

1. Башинська І. О. Розвиток теорії інтегрованих маркетингових комунікацій та особливості їх формування в Україні. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Випуск 1 (14), 2013. С. 73-80.
2. Златєва Д. Найбільш ефективні способи взаємодії зі споживачами омніканальних рітейлерів. Асоціація Рітейлерів України. 01.02.2018. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/omnikanalnyh-ritejlerov/>.
3. Кожухівська Р.Б. Суть і принципи реалізації інтегрованих маркетингових комунікацій. Бізнес Інформ. 2013. №13. С.362-367. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2013-3\\_0-pages-362\\_367.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-3_0-pages-362_367.pdf).
4. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Філіп Котлер, Гермаван Катарджая, Іван Сетьяван; пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.
5. Кузик О. В. Сторіфікований маркетинг у діяльності українських агропромислових підприємств. Агросвіт. 2020. № 13-14. С. 47–53. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.13-14.47.
6. Кузик О. В. Управління маркетинговими комунікаціями в аграрному бізнесі України. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 37–41. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.37.
7. Кузик О. Стратегічний маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: ЛНУ, 2015. 240 с.
8. Кузик О. Сучасні виклики маркетингової комунікаційної політики підприємств АПК України. Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна, 2017, вип. 27, № 2. С. 116-120.
8. Майовець Є. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 450 с.
9. Майовець Є., Кузик О. Маркетингові комунікації. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2013. 192 с.
10. Миронівський хлібопродукт. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Миронівський\\_хлібопродукт](https://uk.wikipedia.org/wiki/Миронівський_хлібопродукт).
11. Смарт Р. Agile-маркетинг. Перетворення досвіду клієнтів на вашу конкурентну перевагу. Пер. з англ. Герасимчук Л. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2019. 208 с.
12. Becker M. The Differences Between Multichannel & Omnichannel Marketing. Emarsys. 03.10.2016 URL: <https://www.emarsys.com/resources/blog/multi-channel-marketing-omnichannel/>.
13. Lieb R. and Owyang J. The Converged Media Imperative: How Brands Must Combine Paid, Owned & Earned Media. Analyst, Altimeter Group. USA: San Mateo. July 19, 2012. URL: <https://www.slideshare.net/Altimeter/the-converged-media-imperative>.
14. YouTube канал ТМ «Наша Ряба». URL: <https://www.youtube.com/user/RyabaNasha>.

### References

1. Bashynska, I. (2013), "Rozvytok teorii intehrovanykh marketynhovykh komunikatsij ta osoblyvosti ikh formuvania v Ukraini", Visnyk Shidnoievropejs'koho universytetu ekonomiky i menedzhmentu, vol. 1 (14), pp. 73-80.
2. Zlat'eva, D. (2018), "Najbil'sh efektyvni sposoby vzaiemodii zi spozhyvachamy omnikana'lynykh ritejleriv", Asotsiatsiia Ritejleriv Ukrainy [Online], available at: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/omnikanalnyh-ritejlerov/> (Accessed 1 Feb 2018).
3. Kozhukhivska, R. (2013), "The essence and principles of the implementation of the integrated marketing communications", Biznes Inform, vol. 13, pp. 362-367.
4. Kotler, Ph. Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2018) "Marketynh 4.0. Vid tradytsijnoho do tsyfrovoho [Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital]", KM-BUKS, Kyiv.
5. Kuzyk, O. (2020), "Story-driven marketing in the activity of ukrainian agro-industrial enterprises", Agrosvit, vol. 13-14, pp. 47-53. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.13-14.47.
6. Kuzyk, O. (2019), "Marketing communication management in the agrarian business of Ukraine", Ekonomika ta derzhava, vol. 4, pp. 37-41. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.37.
7. Kuzyk, O. (2015), "Stratehichnyj marketynh: teoriia ta metodolohiia [Strategic marketing: theory and methodology]", Ivan Franko National University of Lviv, Lviv.
8. Kuzyk, O. (2017), "Modern issues of marketing communication policy by agro-industrial companies in Ukraine", Scientific bulletin of UNFU, vol. 27, no 2, pp. 116-120.
9. Mayovets, Ye. (2015), "Marketynh: teoriia ta metodolohiia [Marketing: theory and methodology]", Ivan Franko National University of Lviv, Lviv.



- 
10. Mayovets, Ye. and Kuzyk, O. (2013), "Marketynhovi komunikatsii [Marketing communications]", Ivan Franko National University of Lviv, Lviv.
  11. Wikipedia (2021), "Myroniv'skyj khliboprodukt", available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Миронівський\\_хлібопродукт](https://uk.wikipedia.org/wiki/Миронівський_хлібопродукт) (Accessed 5 Mar 2021).
  12. Smart, R. (2019), "The Agile Marketer: Turning customer experience into your competitive advantage", Klub simejnoho dozvillia, Kharkiv.
  13. Becker, M. (2016) "The Differences Between Multichannel & Omnichannel Marketing", Emarsys, available at: <https://www.emarsys.com/resources/blog/multi-channel-marketing-omnichannel/> (Accessed 13 Feb 2021).
  14. Lieb, R. and Owyang, J. (2012), "The Converged Media Imperative: How Brands Must Combine Paid, Owned & Earned Media", Altimeter Group, Analyst, San Mateo, USA, available at: URL: <https://www.slideshare.net/Altimeter/the-converged-media-imperative> (Accessed 10 Dec 2020).
  15. YouTube chanel. (2021), ТМ "Nasha Riaba", available at: <https://www.youtube.com/user/RyabaNasha> (Accessed 5 Mar 2021).

Надійшла / Paper received: 08.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК. 658.7:347.7

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-14

ЛУПАК Р. Л.

Львівський торговельно-економічний університет

РУДКОВСЬКИЙ О. В.

Варшавський університет сільського господарства

Державна установа “Інститут економіки та прогнозування НАН України”

БЕРЕЗІВСЬКИЙ Я. П.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

## МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Обґрунтовано необхідність матеріально-технічного забезпечення при вирішенні торговельними підприємствами завдань щодо зміцнення конкурентних позицій. Виділено необхідність функціонального розподілу напрямів забезпечення зміцнення конкурентних позицій торговельних підприємств із чітким визначенням ролі матеріально-технічних активів та на їх основі взаємозв'язків усієї сукупності елементів конкурентного потенціалу підприємства. Визначено управлінські аспекти матеріально-технічного забезпечення зміцнення конкурентних позицій торговельних підприємств врахувавши особливості розвитку їхньої діяльності. Охарактеризовано системні взаємозв'язки матеріально-технічного забезпечення із маркетинговим, логістичним, інформаційно-комунікаційним, інвестиційно-інноваційним, інтелектуально-організаційним, фінансово-ресурсним напрямом діяльності торговельних підприємств, що в сукупності дозволяє досягти достатнього рівня зміцнення конкурентних позицій.*

*Ключові слова: матеріально-технічні забезпечення, торговельне підприємство, ресурси, конкурентні позиції, конкурентоспроможність, зміцнення.*

LUPAK R.

Lviv Trade and Economic University

RUDKOVSKY O.

Warsaw University of Life Science's

State Institution “Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine”

BEREZIVSKYI Y.

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

## LOGISTICS TO STRENGTHEN THE COMPETITIVE POSITION OF COMMERCIAL ENTERPRISES

*The article highlights the theoretical and methodological foundations of building a system of logistics, which involves strengthening the competitive position of commercial enterprises, taking into account the peculiarities of their activities in the market environment and the formation of full-fledged domestic resource competitive capital. The purpose of the article is a scientific substantiation of the conceptual provisions of logistics to strengthen the competitive position of commercial enterprises, taking into account different areas of formation and implementation of the overall competitive resource potential. The necessity of material and technical support at the decision of the trading enterprises of tasks concerning strengthening of competitive positions is substantiated. The need for a functional distribution of areas to strengthen the competitive position of commercial enterprises with a clear definition of the role of material and technical assets and on their basis the relationship of the whole set of elements of the competitive potential of the enterprise. The managerial aspects of material and technical support for strengthening the competitive position of trade enterprises are determined, taking into account the peculiarities of the development of their activities. The system interrelations of logistical support with marketing, logistical, information-communication, investment-innovative, intellectual-organizational, financial-resource direction of activity of trade enterprises are characterized, which together allows to achieve a sufficient level of strengthening of competitive positions. The scientific novelty of the study is to prove that logistics as an element of strengthening the competitive position of commercial enterprises involves dependence on a number of functional activities, which together form the resource base for solving strategic problems in a competitive environment.*

*Keywords: logistics, trade enterprise, resources, competitive position, competitiveness, strengthening.*

**Постановка задачі.** Процеси трансформаційного розвитку економіки України вимагають пошуку оптимальних напрямів і важелів дії для забезпечення ефективного функціонування господарського комплексу. Відповідно до цього, основною рушійною силою для досягнення поставленої мети виступає раціональне використання ресурсного потенціалу суб'єктами базових галузей економіки. Саме тому визначається необхідність проведення кардинальних реформ економічних відносин підприємств, що безпосередньо визначають темпи розвитку внутрішнього споживчого ринку та перетворюють економіку країни у дієздатну соціально-господарську систему [1, с. 95-113; 2, с. 1053-1061]. Саме на торговельні підприємства варто покласти такі стратегічні завдання, а це вимагає від них відповідного ресурсного забезпечення із високим ступенем ефективності та конкурентоспроможності.

Сьогодні розвиток торговельної діяльності відбувається під впливом низки негативних змін на споживчому ринку, зокрема зниження купівельної спроможності населення, скорочення попиту, а також посилення у ринковому середовищі часто недобросовісної конкуренції. Внаслідок цього відсутня

стабільність, низькоякісно проводяться проектування торговельної сфери та постійно зберігається брак фінансово-інвестиційного капіталу [5, с. 230]. Для подолання, з одного боку, негативних змін та, з іншого боку, підготовки до стабільного стратегічного розвитку необхідно визначитися із базовими основами ресурсного забезпечення торговельної діяльності.

Відомо досить багато думок щодо пріоритетності окремих елементів ресурсного потенціалу торговельного підприємства, що слугують основою його конкурентоспроможності на ринку. Водночас, враховуючи інтенсивні технологічні тенденції та зміни сфер реалізації грошово-товарних відносин все більше посилюється значення матеріально-технічного забезпечення підприємства торговельної сфери. Очевидно, що засоби праці виступають головним вимірником конкурентних позицій підприємства на ринку і виконують першочергові важливі функції для зміцнення його конкурентних позицій. Все це визначає необхідність визначення характеристик матеріально-технічного забезпечення у системі функціонування торговельного підприємства при виконанні завдань щодо посилення його конкурентних позицій в ринковому середовищі.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Дослідженням питань щодо визначення ролі матеріально-технічних ресурсів у зміцненні конкурентних позицій торговельних підприємств займалися такі вчені як В. Апопій, Л. Балабанова, Т. Васильців, І. Дмитренко, Л. Лігоненко, А. Мазараків, В. Марцин, Н. Міценко, Н. Ушакова та ін.

Проте інноваційний розвиток торговельної діяльності передбачає постійне удосконалення технологічних процесів та вимагає вивчення пріоритетних напрямів використання матеріально-технічних ресурсів, особливо при низькій ефективності їх формування. Так, існує необхідність виділення обґрунтованих сфер, де матеріально-технічне забезпечення визначає основний результат діяльності торговельного підприємства та є необхідне у реалізації інших видів внутрішньоорганізаційних робіт.

**Виділення невирішених частин.** В економічній літературі існує значна кількість науково обґрунтованих припущень щодо побудови моделі та підбору засобів забезпечення й підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Виділяються різні складові конкурентоспроможності, у т. ч. за матеріальною та нематеріальною компонентами. Здебільшого в наукових роботах перевага надається матеріальному забезпеченню конкурентоспроможності. Так, дотримуючись переваги матеріальної складової, виділяють такі складові (напрями, сфери) забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів торгівлі, як маркетингова, фінансово-інвестиційна, матеріально-технічна, інтелектуально-кадрова, інноваційна, логістична, соціальна та інша. Відповідно визначається широкий масштаб функціональних сфер діяльності, за якими необхідно якісно формувати, ефективно використовувати та нарощувати конкурентні позиції торговельним підприємствам. Таким чином, забезпечення конкурентних позицій торговельних підприємств відбувається за різними напрямками, які мають певні особливості щодо формування та реалізації. Щодо матеріально-технічного забезпечення варто виділити його особливості щодо залежності від інших складових у зміцненні конкурентних позицій та налагодження системи управлінських рішень для досягнення достатнього рівня ефективності.

**Формування цілей.** Метою статті є наукове обґрунтування концептуальних положень матеріально-технічного забезпечення зміцнення конкурентних позицій торговельних підприємств враховуючи різні напрями формування та реалізації загального конкурентного ресурсного потенціалу.

**Виклад основного матеріалу.** Для досягнення позитивних результатів в управлінні матеріально-технічним забезпеченням варто дотримуватися низки принципів та вимог. Так, враховуючи необхідність забезпечення оптимального використання матеріально-технічної бази керівництву торговельним підприємствам при зміцненні конкурентних позицій варто (1) дотримуватися спеціалізації торговельних об'єктів, (2) раціонально розподіляти асортимент товарів, усунути невиправдане їх розосередження, (3) запровадити у технології продажу товарів на основі самообслуговування, (4) здійснювати розподіл торговельних площ з урахуванням рекомендованих нормативів та ін. Також з метою підвищення ефективності торговельно-технологічних процесів на основі яких можливо якісно посилити конкурентні позиції торговельним підприємствам необхідно (1) впроваджувати сучасне торговельно-технологічне обладнання та використовувати прогресивні схеми його розстановки, (2) здійснювати розміщення товарів забезпечуючи у зручний для покупців спосіб, застосовувати для цього прогресивні інструменти інформування, (3) розширювати перелік додаткових торговельних послуг, (4) впроваджувати сучасні касові апарати, обладнання для розфасовки, нарізки та інші види техніки, які дозволяють прискорити та зменшити час обслуговування покупців [3, с. 108-152].

Безперечно, що матеріально-технічне забезпечення пов'язує значну кількість торговельних процесів, які не можуть відбуватися без сформованості відповідних ресурсів. Будь-які управлінські рішення в діяльності торговельних підприємств передбачають використання певних елементів матеріально-технічних ресурсів і їх недостатність суттєво погіршує конкурентні позиції на ринку [4, с. 346-347; 5, с. 253-255].

Так, маркетингова та логістична діяльність сприяє налагодженню ефективного використання матеріально-технічних ресурсів і передбачає зміцнення конкурентних позицій торговельних підприємств на основі створення сучасних маркетів, проведення капітальних ремонтів та реконструкції об'єктів торгівлі, їх

технічного переоснащення сучасними видами ваговимірювального, контрольно-касового, торгового холодильного обладнання. Як маркетингова, так і логістична складова конкурентоспроможності враховує впровадження ефективних торговельних технологій, зокрема, самообслуговування, продажу товарів за зразками у поєднанні з впровадженням систем безготівкових розрахунків; формування асортиментних моделей для найтипівіших об'єктів торгівлі на основі забезпечення економічної та соціальної ефективності; залучення в товарооборот товарів місцевого виробництва, продукції закладів ресторанного господарства, підприємств заготівельної галузі [3, с. 117-169]. У підсумку, оцінюючи сьгоднішній маркетинговий та логістичний потенціал торговельних підприємств, їх законодавчо-правове поле та умови макросередовища, розуміємо, що запропонована форма вдосконалення бізнесу може розглядатися, як далека перспектива, на шляху якої існує багато перешкод.

Важливою складовою зміцнення конкурентних позицій торговельних підприємств є інформаційно-комунікаційні процеси, які враховують останні досягнення світової науки і техніки [6, с. 52-57]. Без сучасного інформаційно-комунікаційного забезпечення неможливо уявити вирішення проблем обґрунтування та вибору управлінських рішень щодо коригування діяльності торговельних підприємств з урахуванням змін економічної ситуації як на макро-, так і на мікрорівні. Інформатизація зовнішніх взаємовідносин об'єктів торгівлі, автоматизація їх внутрішніх бізнес-процесів, аналіз різних видів ресурсів з метою оптимізації організаційної структури, вдосконалення їх систем управління, реінжиніринг бізнес-процесів віртуальної економіки, автоматизований фінансовий менеджмент та інші проблеми економічної динаміки вирішуються завдяки використанню сучасних засобів інформаційно-комунікаційного типу.

Активізація інвестиційно-інноваційної діяльності торговельних підприємств не може вважатися забезпеченою без покращання їх матеріально-технічного стану [6, с. 52-57]. Так, зниження платоспроможності, зменшення обсягів оборотних активів, зростання кредиторської заборгованості і, як наслідок, скорочення капітальних вкладень у процеси формування й ефективного використання нематеріального капіталу призводить до об'єктивного обмеження господарських потужностей, сповільнення темпів оновлення та підвищення рівня фізичного і морального зносу засобів праці. У підсумку для досягнення цілей у системі стратегічного управління матеріально-технічне забезпечення повинно базуватися на комплексі засобів та інструментів, які дозволяють попередити виникненню негативних тенденцій у посиленні конкурентних позицій підприємства.

В умовах глобалізації та інформатизації економічних відносин конкурентоспроможність торговельних підприємств усе більше залежить від чинника матеріально-технічних активів, в організаційній структурі забезпечення яких важливе місце відводиться інтелектуальній власності та правам доступу до тих чи інших ресурсів [7, с. 8-15]. Формування та ефективне використання матеріально-технічних активів торговельних підприємств мають здійснюватися згідно з чітко визначеним стратегічним планом з поступовим проходженням і виконанням таких організаційних етапів, як формування інтелектуального капіталу, вибудовування системи його охорони і захисту, удосконалення структури нематеріального капіталу, реалізація його суспільно-маркетингового потенціалу.

Політика управління матеріально-технічними ресурсами потребує належного фінансово-ресурсного забезпечення [8, с. 4616-4621], що може акумулюватися торговельними підприємствами з таких джерел: власне фінансове забезпечення, зовнішнє залучений фінансово-інвестиційного ресурсу, інтелектуально-кадровий капітал, техніко-технологічний базис, інформаційно-аналітична складова. Так, залучення та використання фінансово-інвестиційних ресурсів за відповідними напрямками дозволяє гарантувати умови самодостатності (формування бази стабільного функціонування), стійкості (створення умов для інвестиційно-інноваційного розвитку) та розвитку (забезпечення розвитку на інноваційних засадах). Таким чином пошук в достатній мірі фінансово-інвестиційного капіталу для налагодження високого рівня матеріально-технічної забезпеченості зміцнення конкурентних позицій для торговельних підприємств постійно виникає і зберігатиметься при будь-яких обставинах реалізації управлінської моделі економічного зростання у конкурентному середовищі.

**Висновки.** Інтеграційні процеси у сфері торгівлі передбачають запровадження моделей інноваційного типу, які мають на меті зростання обсягів конкурентних переваг підприємств. Відтак, одним із факторів зміцнення конкурентних позицій торговельних підприємств являються матеріально-технічні ресурси, як засоби покращення торговельного обслуговування, розширення економічних взаємозв'язків та впровадження інформаційних технологій. Все це й дозволяє сформувати торговельним підприємствам достатній конкурентний потенціал, де матеріально-технічні ресурси стають необхідним та постійним елементом.

Перспективними напрямками дослідження варто розглядати розширення напрямів пошуку джерел формування в достатньому обсязі матеріально-технічних ресурсів, завдяки яким торговельні підприємства зможуть вирішувати ширший перелік стратегічних завдань.

### Література

1. Plyash O., Yildirim O., Doroshkevych D., Smoliar L., Vasylytsiv T., Lupak R. Evaluation of enterprise investment attractiveness under circumstances of economic development. Bulletin of Geography. Socio-economic

Series. 2020. № 47. P. 95-113.

2. Havlovska N., Illiashenko O., Konoplina O., Shevchuk I., Hlynska A., Prytys V. Strategic Adaptation as a Way of Managing Organizational Changes in the Context of Implementing a Safety Oriented Enterprise Management Approach. *Tem Journal*. 2020. Vol. 9. № 3. P. 1053-1061.

3. Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія. Львів : Агенція «Піраміда», 2012. 208 с.

4. Блонська В. І., Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства – основний чинник розвитку конкурентоспроможності економіки. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2006. Вип. 16.1. С. 345-350.

5. Лупак Р. Л. Конкурентні переваги як наслідок відтворення підприємством ресурсних можливостей. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2010. Вип. 20.6. С. 252-256.

6. Васильців Т. Г., Городня Т. А., Лупак Р. Л. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. *Інтелект XXI*. 2017. Вип. 1. С. 52-57.

7. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kuniyska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprises. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 2(4). P. 8-15.

8. Liubokhynets L., Rudnichenko Ye., Dzhhereliuk I., Illiashenko O., Kryvdyk V., Havlovska N. Methodological Foundations of Flexible Management and Assessing the Flexibility of an enterprise economic security system. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2020. Vol. 9. Issue 3. P. 4616-4621.

### References

1. Ilyash O., Yildirim O., Doroshkevych D., Smoliar L., Vasylytsiv T., Lupak R. (2020). Evaluation of enterprise investment attractiveness under circumstances of economic development. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. № 47. P. 95-113 (in English).

2. Havlovska N., Illiashenko O., Konoplina O., Shevchuk I., Hlynska A., Prytys V. (2020). Strategic Adaptation as a Way of Managing Organizational Changes in the Context of Implementing a Safety Oriented Enterprise Management Approach. *Tem Journal*. Vol. 9. № 3. P. 1053-1061 (in English).

3. Kachmaryk YA. D., Kutsyk P. O., Lupak R. L., Kachmaryk I. YA. (2012). Ekonomichnyy mekhanizm zabezpechennya konkurentospromozhnosti torhovelnoho pidpryyemstva [Economic mechanism for ensuring the competitiveness of a commercial enterprise]. Lviv : Ahentsiya «Piramida». 208 p. (in Ukrainian).

4. Blonska V. I., Lupak R. L. (2006). Konkurentospromozhnist pidpryyemstva – osnovnyy chynnyk rozvytku konkurentospromozhnosti ekonomiky [Competitiveness of the enterprise - the main factor in the development of economic competitiveness]. *Naukovyy visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrayiny*. Vol. 16.1. P. 345-350 (in Ukrainian).

5. Lupak R. L. (2010). Konkurentni perevahy yak naslidok vidtvorennya pidpryyemstvom resursnykh mozhlyvostey [Competitive advantages as a consequence of the enterprise reproduction of resource opportunities]. *Naukovyy visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrayiny*. Vol. 20.6. P. 252-256 (in Ukrainian).

6. Vasylytsiv T. H., Horodnya T. A., Lupak R. L. (2017). Ekonomichni aspekty dyversyfikatsiyi pidpryyemstva z vykorystannyam innovatsiynykh investytsiy [Economic aspects of enterprise diversification using innovative investments]. *Intelekt XXI*. Vol. 1. P. 52-57 (in Ukrainian).

7. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kuniyska-Iliash M. V. (2018). Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprises. *Scientific Bulletin of Polissya*. № 2(4). P. 8-15 (in English).

8. Liubokhynets L., Rudnichenko Ye., Dzhhereliuk I., Illiashenko O., Kryvdyk V., Havlovska N. (2020). Methodological Foundations of Flexible Management and Assessing the Flexibility of an enterprise economic security system. *International Journal of Scientific & Technology Research*. Vol. 9. Issue 3. P. 4616-4621 (in English).

Надійшла / Paper received: 02.02.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 339.13

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-15

МАРТИНЮК О. В., АДАСЮК І. П.

Національний університет водного господарства та природокористування

## АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Сучасний рівень розвитку систем управління підприємствами характеризується роз'єднаністю використання методологій стратегічного управління і маркетингового орієнтування. Актуальність теми дослідження випливає з об'єктивної потреби синтезу концепцій маркетингу і стратегічного управління для формування ефективного інструментарію, здатного допомогти підприємству забезпечити ефективність маркетингових заходів. Для розробки і реалізації маркетингової стратегії підприємство повинно бути гнучким, здатним до розуміння та адаптації до будь-яких умов, а також повинно навчитися впливати на ринкові механізми, використовуючи різні маркетингові інструменти. Метою статті є абстрактно-теоретичний аналіз маркетингових стратегій управління діяльністю підприємства, визначення переваг та недоліків їх імплементації на основі застосування системного підходу. Проведене дослідження передбачало використання наступних методів: аналізу, синтезу, наукової абстракції (при уточненні категоріально-понятійного апарату дослідження); системного аналізу (теоретичні та методологічні узагальнення, визначенні переваг та недоліків імплементації інструментів маркетингової стратегії управління). Результати дослідження: узагальнено теоретичні підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія управління», досліджено зміну пріоритетів використання інструментів стратегічного управління серед світових компаній; визначено предметну сферу використання інструментів маркетингової стратегії управління на сучасних підприємствах; сформовано переваги та недоліки імплементації інструментів маркетингової стратегії управління. Практична цінність отриманих результатів полягає в розвитку теорії та практики маркетингової стратегії управління на основі впровадження сучасних інструментів, які є ключовими в умовах сучасності.*

*Ключові слова:* маркетинг, маркетингова стратегія, стратегічне управління, конкурентні переваги, інструменти маркетингового управління.

MARTYNIUK O. ADASYUK I.

National University of Water Management and Nature Resources

## ASPECTS OF USING TOOLS OF MARKETING STRATEGY OF MANAGEMENT AT MODERN ENTERPRISES

*The current level of development of enterprise management systems is characterized by the separation of the use of methodologies of strategic management and marketing orientation. The relevance of the research topic stems from the objective need to synthesize the concepts of marketing and strategic management for the formation of effective tools that can help the company to ensure the effectiveness of marketing activities. To develop and implement a marketing strategy, the company must be flexible, able to understand and adapt to any conditions, and must learn to influence market mechanisms using various marketing tools. The purpose of the article is an abstract theoretical analysis of marketing strategies for managing the activities of the enterprise, determining the advantages and disadvantages of their implementation based on the application of a systematic approach. The study involved the use of the following methods: analysis, synthesis, scientific abstraction (specifying the categorical-conceptual apparatus of the study); system analysis (theoretical and methodological generalizations, determining the advantages and disadvantages of implementing the tools of marketing management strategy). The results of the research: the theoretical approaches to the definition of the concept of "marketing management strategy" are generalized, the change of priorities of using the tools of strategic management among the world companies is investigated; the subject sphere of use of tools of marketing strategy of management at the modern enterprises is defined; the advantages and disadvantages of implementing the tools of marketing management strategy are formed. The practical value of the obtained results lies in the development of theory and practice of marketing management strategy based on the introduction of modern tools that are key in today's conditions.*

*Keywords:* marketing, marketing strategy, strategic management, competitive advantages, marketing management tools.

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сучасний рівень розвитку систем управління підприємствами характеризується роз'єднаністю використання методологій стратегічного управління і маркетингового орієнтування. Актуальність теми дослідження випливає з об'єктивної потреби синтезу концепцій маркетингу і стратегічного управління для формування ефективного інструментарію, здатного допомогти підприємству забезпечити високий рівень конкурентоздатності. На думку Устік Т.В. саме стратегічна маркетингова діяльність за своєю суттю направлена на забезпечення найвищого рівня конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі в межах певних цільових ринків [1].

Для розробки і реалізації маркетингової стратегії підприємство повинно бути гнучким, здатним до розуміння та адаптації до динамічних ринкових умов, а також повинно навчитися враховувати ринкові тенденції, використовуючи різні маркетингові інструменти, адже основним завданням стратегічного управління є побудова та підтримка конкурентних переваг підприємства, що повинно зробити можливим досягнення результатів його господарської діяльності вищих за середні. Дослідження [2] доводять, що для того, щоб релевантно відповідати вимогам ринку, виробникам товарів і послуг потрібні нові технології, інструменти, рішення.

Потреба такого акценту виникає у зв'язку із останніми дослідженнями [3], які доводять, що сьогодні існує велика кількість різноманітних маркетингових інструментів, запропонованих різними підприємцями і науковцями. Проте нині немає системної класифікації можливих стратегій управління підприємством з використанням маркетингових інструментів.

#### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Значний внесок у дослідження проблеми формування маркетингової стратегії діяльністю підприємства здійснили такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Г. Армстронг, Г. Ассель, І. Балабанова, О. Біловодська, І. Баланюк, Д. Бейкер, С. Гаркавенко, П. Гайдуцький, І. Гоголь, Н. Гуржій, М. Дмитрук, Т. Дудар, К. Єрохіна, Л. Забуранна, П. Зав'ялов, Ф. Котлер, Н. Куденко, Т. Лук'янець, М. Сахацький. Таким чином, нині науковцями і практиками розглядається чимала кількість різноманітних маркетингових інструментів.

Методологічною базою дослідження слугували методи та методики наукового пізнання та аналізу наукових праць вітчизняних та іноземних авторів. Використанні як вторинні, так і первинні джерела інформації. Проведене дослідження передбачало використання наступних методів: аналізу, синтезу, наукової абстракції (при уточненні категоріально-понятійного апарату дослідження); системного аналізу (теоретичні та методологічні узагальнення, визначенні переваг та недоліків імплементації інструментів маркетингової стратегії управління). Процес здійснення дослідження описується такими етапами наукової роботи: виявлення актуальної потреби та тематичного спрямування; підбір методологічних інструментів опрацювання інформації та обґрунтування результатів; опрацювання теоретичних аспектів для формулювання термінологічного апарату; виокремлення переваг та недоліків імплементації інструментів маркетингової стратегії управління.

#### Формулювання цілей статті (постановка завдання)

На думку науковців [4] одним із основних підходів до формування та впровадження у життя сучасних маркетингових стратегій є підвищення ролі інформаційних мереж, зокрема Інтернету, та адаптація підприємств до цих тенденцій. Адже, як стверджує Марчук О.О. сьогодні вплив традиційних інструментів знижується, маркетинг стає все більш інтерактивним і візуально орієнтованим [5]. Тому маркетингові стратегії, застосовуючи властивості та особливості мереж у процесі розвитку підприємств, перетворюються на інноваційний процес, який забезпечує зростання прибутковості учасників ринку.

Метою статті є абстрактно-теоретичний аналіз маркетингових стратегій управління діяльністю підприємства, визначення переваг та недоліків їх імплементації на основі застосування системного підходу.

#### Виклад основного матеріалу дослідження

Перш за все потрібно розглянути існуючі у вітчизняній науковій літературі підходи до визначення терміну «маркетингові стратегії управління». У межах даної статті пропонуємо дослідити це поняття, не заглиблюючись у подібності та відмінності між основними категоріями управління, такими як методи, прийоми, концепції чи підходи. Прийняття цього методу міркувань є результатом прагматики, яка є домінуючою в науках управління, будучи сферою, суворо пов'язаною з діловою практикою. У таких сферах немає єдиної та загальноприйнятої думки, яка б пояснювала, що насправді є «інструментами маркетингових стратегій управління». У таблиці 1 представлені деякі приклади дефініцій.

Таблиця 1

#### Особливості трактування поняття «маркетингова стратегія управління»

Автор	Маркетингова стратегія управління – це	Підходи до визначення поняття
Ассель Г.	основний метод впливу компанії на покупців і спонукання їх до купівлі	стосовно інструментів маркетингу
Багієв Г., Тарасевич В.	генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках	маркетингово-управлінський; програми
Балабанова І.	основний напрям зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації	маркетингово-управлінський
Гаркавенко С.	докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей	маркетингово-організаційний
Дмитрук М.	сценарій дій з реалізації маркетингових цілей	маркетингово-управлінський
Зав'ялов П.	засіб досягнення мети; генеральний стратегічний напрям діяльності підприємства, з яким повинні ув'язатися усі аспекти маркетингового плану; сукупність рішень організації щодо вибору цільового ринку і продукту для ринку	маркетингово-управлінський; стосовно інструментів маркетингу
Котлер Ф., Армстронг Г.	пріділяє головну увагу цільовим покупцям	стосовно інструментів маркетингу
Куденко Н.	напрямок (вектор) дій підприємства зі створення його цільових ринкових позицій	маркетингово-управлінський; стосовно інструментів маркетингу
Лук'янець Т.	маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат	маркетингово-управлінський

Джерело: [6]

Вищезазначені дефініції дозволяють стверджувати, що дана категорія є досить обширною, і підставою для відбору її інструментів є ознака їх потенційного впливу на кожному етапі процесу стратегічного управління.

Що стосується визначення «інструменти стратегічного управління», то в науковій літературі теоретичне осмислення даного поняття недостатньо широко висвітлене. Пропонуємо як інструмент стратегічного управління розглядати стратегічний аналіз, стратегічне планування, організацію вибору стратегії, реалізацію стратегії та стратегічний контроль. Таке тлумачення дещо збігається з етапами стратегічного управління. На наш погляд, інструмент стратегічного управління слід розуміти як комплексний управлінський елемент, що включає перелік і порядок збору необхідної інформації, сукупність наукових методів її обробки і способів подання, послідовність виконання аналітичних задач у сфері стратегічного управління. Існує величезна кількість цих інструментів, і вони, будучи відносно самостійними, як попередньо вже зазначалось, всі знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємозалежності.

У табл. 2 наведено 25 найпопулярніших стратегічних інструментів бізнесу сьогодення, а також ефективність їх використання, визначена щорічним дослідженням компанії Bain & Company. Ефективність використання оцінювалася експертним шляхом через відповідь на питання щодо того, чи вдалося менеджеру за допомогою того чи іншого інструменту реалізувати усі плани та задуми.

Таблиця 2

### Популярність інструментів стратегічного управління серед світових компаній

Стратегічний інструмент	Частота використання, %	Ефективність використання
Бенчмаркінг	76	3,82
Стратегічне планування	67	4,01
Визначення місії та бачення	65	3,91
Управління відносинами із споживачами	63	3,83
Аутсорсинг	63	3,79
Збалансована система показників	53	3,83
Сегментування споживачів	53	3,95
Рейтинґінг бізнес-процесів	50	3,85
Ключові компетенції	48	3,82
Злиття та поглинання	46	3,83
Стратегічні альянси	44	3,82
Управління ланцюгом поставання	43	3,81
Сценарне та випадкове планування	42	3,83
Управління знаннями	41	3,66
Відокремлені центри обслуговування	41	3,68
Менеджмент тотальної якості	34	3,8
Скорочення	34	3,59
Концепція Six Sigma	31	3,87
Голос споживчих інновацій	27	3,88
Онлайн-спільноти (краудсорсинг)	26	3,69
Спільні інновації	24	3,71
Моделі оптимізації цін	24	3,75
Управління лояльністю	17	3,79
Інструменти прийняття рішень	10	3,68

Джерело [7]

Інструментами, що є основою стратегічного управління для 60% опитаних менеджерів, сьогодні є стратегічне планування, бенчмаркінг, визначення місії та бачення, управління відносинами із споживачами та аутсорсинг. Разом з тим згідно із розрахованими оцінками рівень задоволеності коливається досить суттєво. Так, найбільш ефективними інструментами, із задоволеністю на рівні 4,01, є стратегічне планування, сегментування споживачів (3,95) та визначення місії і бачення бізнесу (3,91).

Інструменти стратегічного управління стали ключовим елементом досягнення та підтримки конкурентних переваг в умовах нестабільного економічного та політичного середовища. Переваги інструментів стратегічного управління можна узагальнити наступним чином: ефективні для вирішення практичних проблем, призначені для керівників, щоб допомогти їм аналізувати навколишнє середовище, приймати рішення, забезпечуючи різноманітність векторів розвитку, адаптивні до широкого кола стратегічних завдань, що сприяє соціальній взаємодії між учасниками стратегії.

У наш час інструменти стратегічного маркетингу набули особливого значення у зв'язку зі збільшенням значущості маркетингових функцій на підприємствах.

Це впливає на вже згадане бурхливе ділове середовище і, зокрема, на динамічний та безпрецедентний розвиток його технологічних вимірів.

Більше того, зростаюча конкурентна боротьба змушує менеджерів шукати нові та ефективніші методи розуміння споживачів, обмінюватись спеціальними продуктами та більш ефективним та результативним розподілом або спілкуванням із клієнтами (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 2002). Виявлено, що в результаті зміни зовнішніх умов маркетинг зазнає автоматизації, і в мінливих умовах



спостерігається бурхливий ріст попиту на нові маркетингові інструменти. У такі неспокійні часи орієнтація покупців повинна трансформуватися в орієнтацію на стратегію [9].

Традиційно структура маркетингу включає чотири найважливіші елементи, такі як товар, ціна, розподіл та просування.

Таблиця 3

Зміна пріоритетів у використанні методів та інструментів стратегічного управління підприємствами

Рейтинг	2000	2019
1	Стратегічне планування	Стратегічне планування
2	Визначення місії та бачення	Управління відносинами із споживачами
3	Бенчмаркінг	Залучення працівників
4	Аутсорсинг	Бенчмаркінг
5	Задоволення споживачів	Збалансована система показників
6	Стратегії зростання	Ключові компетенції
7	Стратегічні альянси	Аутсорсинг
8	Винагорода за результатами	Управління змінами
9	Сегментування споживачів	Управління ланцюгом постачання
10	Ключові компетенції	Визначення місії та бачення

Джерело [8]

Процес формування стратегії повинен базуватися на декількох етапах:

- виявлення проблем,
- діагностуванні зовнішнього та внутрішнього середовища,
- розробка та вибір стратегічних варіантів та реалізація стратегії.

Вибір інструментів маркетингової діяльності, їх ієрархія та структура є результатом визначеної поведінки, обраної підприємством. Кожен інструмент має свої сильні та слабкі сторони. Щоб досягти успіху, маркетологи повинні зрозуміти ефекти (та побічні ефекти) кожного інструменту, а потім правильно поєднати потрібні інструменти.

Безумовно, що деякі інструменти управління повинні використовуватися для конкретних цілей і мати бажані ефекти. При прагматичному та класичному підході до управління будь-яка діяльність, що здійснюється, повинна призвести до досягнення передбачуваних цілей. Вони можуть включати фінансові або нефінансові цілі.

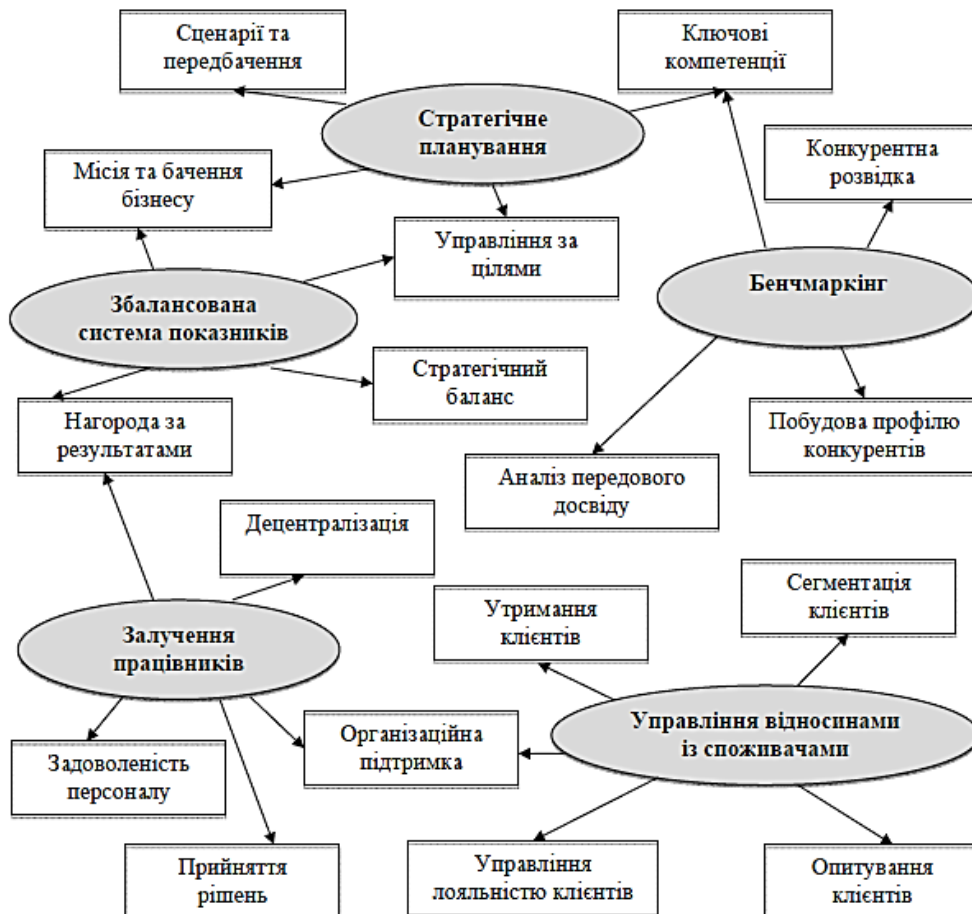


Рис. 1. Предметна сфера використання інструментів маркетингової стратегії управління на сучасних підприємствах [10]

Тассабеджі та Шервуд (2014) [11] припускають, що повний опис інструментів стратегічного управління в діловій практиці вимагає дослідження кількох конкретних областей, які слід аналізувати поетапно. По-перше, автори вказують на необхідність дослідити, які інструменти використовуються загалом. Далі, варто провести дослідження того, які конкретно стратегічні інструменти використовуються для комунікації, перевірки та генерації інноваційних стратегій. Потім, необхідно дослідити фактори, які можуть вплинути на використання стратегічних інструментів, беручи до уваги результати діяльності організації, розмір організації, тривалість планування та екологічну нестабільність. Більшість досліджень, проведених для аналізу використання стратегічних інструментів, зосереджувались в основному на описі безпосереднього їх використання, а не на тому, чому і як вони застосовуються. Отже, передумови імплементації у діяльність підприємств тих чи інших інструментів стратегічного управління все ще є мало дослідженою темою. Особливо, якщо розглядати сучасні інструменти маркетингового стратегічного управління.

Таблиця 4

**Переваги та недоліки імплементації інструментів маркетингової стратегії управління**

Переваги	Недоліки
- забезпечення спрямованості розвитку всієї організації шляхом постановки цілей та завдань	- якщо у високотурбулентному ринковому середовищі немає можливості передбачити зміни, то система матиме реактивний характер
- гнучка реакція та своєчасні зміни організації, що відповідають оточенню та ситуації та дозволяють досягти конкурентних переваг, що надає можливість організації розвиватись в довгостроковій перспективі та досягати своїх цілей, відсутність формажору	- складність управління повинна відповідати складності компанії, як системи, та складності маркетингового середовища, як системного оточення (компанія може просто не дорости до певного рівня складності (або різноманіття))
- можливість для керівників оцінювати альтернативні варіанти розподілення ресурсів та приймати скоординовані рішення на всіх рівнях управління, пов'язаних із діючою стратегією	- потребує розподілу прав та обов'язків, певної автономії та побудови організації за системним підходом із ієрархічними рівнями, що може бути психологічно складним для керівництва
- створення середовища, що сприяє активному, творчому, ініціативному управлінню та протидіє пасивному реагуванню на ситуацію, що змінюється	- дорого в короткостроковому періоді (потрібно багато грошей одразу)
- синергетичний ефект від злагодженої роботи підрозділів, осіб та стратегій	- підвищені вимоги до ресурсів, наприклад до кваліфікації фахівців, яких може і не бути
- можливість використати стратегічні вікна, спрогнозовані в ході стратегічного планування	- потрібна масштабна та злагоджена система збору інформації (є три типи інфодиверсії: дезінформація, надмірна інформація, недоінформація)
- з точки зору довгострокового існування – є дешевшим, ніж постійно реагувати на проблеми, що вже виникли	- витрати часу на реалізацію стратегічного управління. Рішення може застарівати ще до впровадження на ринок.

Джерело: узагальнено на основі [12-19]

Розвиток інформаційних технологій, включаючи Інтернет, постійно змінює стратегічне управління. Спектр маркетингових інструментів продовжує розширюватися. З одного боку, це дозволяє вирішити низку проблем більш ефективно, покращує якість внутрішніх та зовнішніх комунікацій, дає змогу більше дізнатись про вимоги клієнтів або встановити більш тривалі відносини з ними. Однак, з іншого боку, є багато серйозних проблем, які часто зникають у повсякденній управлінській рутині.

В ході дослідження нами сформовано перелік сучасних інструментів маркетингового стратегічного управління, які є ключовими в умовах сучасності:

- програмне забезпечення для автоматизації продажів. Огляд потенційних можливостей та клієнтів є критичним для оцінки маркетингових зусиль. Здійснюється це за допомогою CRM, який допомагає організаціям відстежувати та прогнозувати поведінку покупців, керувати процесом продажу та ефективніше укладати угоди. Для сучасного маркетолога ці інструменти пов'язують ваші маркетингові зусилля з прибутком. Також CRM є важливим інструментом для спілкування з торговими представниками;

- платформи соціального маркетингу. Сегментування та розвиток аудиторії - це важливі частини сучасної маркетингової стратегії. Зрештою, щоб донести своє повідомлення до потрібних людей і залучити цільових покупців на ваш веб-сайт, ви повинні знати, де і як з ними зв'язатися. За допомогою цих інструментів менеджери та маркетологи можуть управляти та відстежувати залучення спільноти, взаємодіяти з цільовою аудиторією в режимі реального часу, брати участь у важливих розмовах, що відбуваються в Інтернеті, та стратегічно ділитися важливими інформаційними ресурсами. Платформи соціального маркетингу також аналізують ці зусилля, допомагаючи організації розвиватися та відточувати соціальні ініціативи вперед;

- програмне забезпечення для автоматизації маркетингу. Відстеження поведінки покупця та реагування на неї на кожному етапі є критично важливим. Автоматизація маркетингу робить ці взаємодії не тільки можливими, але й ефективними. Спеціалізоване програмне забезпечення дозволяє відстежувати цифрову мову користувачів Інтернету та оцінювати їх на основі їхніх дій. Деякі критерії дозволяють наперед ідентифікувати намір придбання, а також створювати вектори виховання на основі демографічних показників чи інтересів для людей, які є потенційними покупцями;

- веб-платформа. Здебільшого ваш веб-сайт є тим центром, через який фільтруються всі потенційні клієнти, адже на ньому розміщено все: від цільових сторінок, вмісту, сторінок реєстрації подій, блогів, ресурсів, інформації про ціни тощо. Адже, коли споживачі шукають вашу організацію чи теми, що стосуються вашого бізнесу, ви хочете, щоб вони знайшли ваш веб-сайт.

- програмне забезпечення для контент-маркетингу, а саме стратегічний маркетинговий підхід, що передбачає створення та поширення цінного, релевантного та місткого контенту для залучення й утримання певної аудиторії, а також стимулювання клієнтів до прибуткових дій [20].

Кожен з даних інструментів фокусується на різному, але ключовому фрагменті сучасної маркетингової стратегії. І коли всі вони синхронізуються (як і має бути), на нашу думку, вони максимізують вартість ваших інвестицій.

### Висновки

Таким чином, за результатами дослідження уточнено узагальнено теоретичні підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія управління», досліджено зміну пріоритетів використання інструментів стратегічного управління серед світових компаній, визначено предметну сферу використання інструментів маркетингової стратегії управління на сучасних підприємствах, сформовано переваги та недоліки імплементації інструментів маркетингової стратегії управління.

Найбільш поширеними недоліками сучасного маркетингового стратегічного управління є орієнтація на короткострокові результати та не достатня гнучкість в напрямку розширення класичного інструментарію та імплементації нового. Аналізуючи сильні і слабкі сторони підприємства, маркетингові служби повинні визначити його першочергові цілі для успішного виходу на вітчизняні та зарубіжні ринки та задля кращої відповідності обраних засобів їх реалізації на засадах орієнтації на клієнтів і на конкуренцію. Управління, як і планування, має бути безперервним процесом, спрямованим на відповідність дій підприємства швидкозмінним умовам ринку. Тому використання інструментів маркетингової стратегії управління на сучасних підприємствах повинно постійно моніторитись і безперервно вдосконалюватися, усуваючи наявні недоліки.

### Література

1. Устік Т. В. Формування маркетингової стратегії як інструмент ефективного управління діяльністю аграрних підприємств / Т. В. Устік // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 3. - С. 327-336. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2018\\_3\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_3_35)
2. Хрупович С. Є., Іванечко Н. Р. Інструменти управління креативним маркетингом. Вісник ХНУ: Економічні науки. 2020 (261). Номер №1. С. 138-142. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-24>
3. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 20. С. 56–60. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.20.56
4. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.63
5. Марчук О.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. Економіка та суспільство. 2018. № 17. - URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/5>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-43>
6. Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія / С.Я. Войтович, І.П. Потапюк // Економіка і регіон. – 2011. – № 4(31). – С. 77–81. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/econrig\\_2011\\_4\\_18.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/econrig_2011_4_18.pdf)
7. Bilodeau B. Management Tools & Trends (2015) Available at: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx> (Accessed 25 March 2015).
8. Marica B. (2019) The Decision Driven Organization, Harvard Business Review, June, pp. 55-62.
9. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (2002) Principles of Marketing, 3rd European Edition, Prentice-Hall, London.
10. Романенко О.О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами / Наукове видання ЕКОНОМІЧНИЙ НОБЕЛІВСЬКИЙ ВІСНИК , № 1 (8) 2015.с. 93-100
11. Tassabehji, R., Isherwood, A. (2014). Management use of strategic tools for innovating during turbulent times. Strategic Change, 23 (1–2), 63–80.
12. Powell, T.C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. Strategic Management Journal, 22 (9), 875–888.
13. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 454 с.
14. Друкер П. Менеджмент. Москва : ООО «И. Д. Вильямс», 2010. 704 с.
15. Котлер Ф, Келлер К. Маркетинг – менеджмент. СПб.: Питер, 2015. 800 с.
16. Лабурцева О. І. Стратегічний маркетинг. Київ: КНУТД, 2012. 31 с.
17. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Київ : «Центр навчальної літератури», 2004. 336 с.

18. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 2007. 451 с.
19. Турченко М. О. Маркетинг. Київ: Знання, 2011. 320 с.
20. Thomas Bush (2016) 5 Modern Marketing Strategies You Should Know. Retrieved from: <https://pestleanalysis.com/modern-marketing-strategies/>

### References

1. Ustik T.V. Formation of marketing strategy as an instrument of effective management of agricultural enterprises / T.V. Ustik // Visnyk of KhNAU. Series: Economic Sciences. - 2018. - № 3. - P. 327-336. - Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2018\\_3\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_3_35)
2. Khrupovich S.E., Ivanechko N.R. Tools for creative marketing management. Herald of Khmelnitskyi National University: Economic Sciences. 2020 (261). Number №1. Pp. 138-142. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-24>
3. Tereshchenko I.O., Kibalnyk V.O. Marketing aspects of strategic enterprise management. Investments: practice and experience. 2019. № 20. S. 56–60. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.20.56
4. Shulga L.V., Tereshchenko I.O., Sharlay O.V. Modern marketing strategies for enterprise management. Efficient economy. 2020. № 9. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.63
5. Marchuk O.O. Digital marketing as an innovative management tool. Economy and society. 2018. № 17. - URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/5>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-43>
6. Voitovich S.Ya. The essence and content of the concept of "marketing strategy" / S.Ya. Войтович, І.П. Потарук // Economy and region. - 2011. - № 4 (31). - P. 77–81. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN & IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD = 1 & Image\\_file\\_name = PDF / econrig\\_2011](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN & IMAGE_FILE_DOWNLOAD = 1 & Image_file_name = PDF / econrig_2011)
7. Bilodeau B. Management Tools & Trends (2015) Available at: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx> (Accessed 25 March 2015).
8. Marica B. (2019) The Decision Driven Organization, Harvard Business Review, June, pp. 55-62.
9. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (2002) Principles of Marketing. 3rd European Edition, Prentice-Hall, London.
10. Romanenko O.O. Analysis of modern methods and tools of strategic management of enterprises / Scientific publication ECONOMIC NOBEL BULLETIN, № 1 (8) 2015.p.93-100
11. Tassabehji, R., Isherwood, A. (2014). Management use of strategic tools for innovating during turbulent times. Strategic Change, 23 (1–2), 63–80.
12. Powell, T.C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. Strategic Management Journal, 22 (9), 875–888.
13. Ansoff I. Strategic management. Moscow: Economics, 1989. 454 p.
14. Drucker P. Management. Moscow: LLC "I. D. Williams », 2010. 704 p.
15. Kotler F, Keller K. Marketing - management. SPb.: Piter, 2015. 800 s.
16. Laburtseva O.I. Strategic marketing. Kyiv: KNUTD, 2012. 31 p.
17. Mishchenko A.P. Strategic Management. Kyiv: Center for Educational Literature, 2004. 336 p.
18. Porter M. Competition strategy and methods of analysis of industries and competitors. Kyiv: Osnovy, 2007. 451 p.
19. Turchenyuk M.O. Marketing. Kyiv: Znannia, 2011. 320 p.
20. Thomas Bush (2016) 5 Modern Marketing Strategies You Should Know. Retrieved from: <https://pestleanalysis.com/modern-marketing-strategies/>

Надійшла / Paper received: 04.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 336.7

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-16

МОРГАЧОВ І. В., ГУМНЕНКОВА Ю. О.

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

## МОДЕЛЬ ОПТИМІЗАЦІЇ СУМИ ПОПОВНЕННЯ ЗАКОРДОННОГО БРОКЕРСЬКОГО РАХУНКУ

*В статті уточнено теоретико-методологічні питання оптимізації суми поповнення закордонного брокерського рахунку. Конкретизовано математичну модель, що дозволяє кількісно визначати оптимальну суму поповнення закордонного рахунку шляхом здійснення SWIFT-платежу. За основу моделі оптимізації відповідної суми поповнення взято формулу Уілсона, при цьому визначено види витрат та втрат, які саме оптимізуються. Конкретизовано методи визначення цих витрат та втрат, а також здійснено апробацію представленої моделі за даними комісійних на здійснення SWIFT-платежу через Приватбанк, а також середньорічної ефективності інвестицій в акції корпорацій США. Обґрунтовано актуальність представленої моделі оптимізації суми поповнення закордонного брокерського рахунку саме для громадян України.*

*Ключові слова: модель оптимізації суми поповнення брокерського рахунку, закордонний брокерський рахунок, формула Уілсона, ефективність інвестицій, альтернативні втрати від затримки інвестицій.*

MORHACHOV I., GUMNENKOVA Y.

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

## FOREIGN BROKERAGE ACCOUNT REPLENISHMENT OPTIMIZATION MODEL

*In Ukraine, the stock market is still at the formation stage. On national stock markets, it is almost impossible to buy shares of world companies. Under such conditions, most individual investors-citizens of Ukraine work with foreign brokers. At the same time, the replenishment of foreign brokerage accounts by individual investors is carried out only by making a SWIFT payment, which is much more expensive than the cost of money transfers within the country. In such conditions, the current issue is the determination of the optimal amount of replenishment of the brokerage account at a foreign broker precisely for an individual investor - a citizen of the country. The purpose of the work is to clarify the theoretical and methodological provisions of the optimal replenishment of the brokerage account with a foreign broker for an individual investor - a citizen of the country. It is determined that the problem of optimizing the amount of replenishment of a brokerage account with a foreign broker for an individual investor - a citizen of the country rather lies in the plane of financial management. The article clarifies the theoretical and methodological issues of optimizing the amount of replenishment of a foreign brokerage account. A mathematical model is specified that allows you to quantify the optimal amount of replenishment of a foreign account by making a SWIFT payment. The model for optimizing the replenishment amount is based on the Wilson formula, while the types of expenses and losses that are optimized are determined. The methods of determining these expenses and losses were specified, and the presented model was tested according to the fees for making a SWIFT payment through Privatbank, as well as the average annual efficiency of investments in US corporations. The relevance of the presented model of optimizing the amount of replenishment of a foreign brokerage account is justified precisely for citizens of Ukraine. It was determined that for the average individual investor - a citizen of Ukraine, the optimal amount of replenishment of a foreign brokerage account (according to the size of the commissions of Privatbank and the average annual yield of US corporations over the past forty years) is an amount of 1000 US dollars. It is assumed that the investor immediately buys assets (only shares of US corporations) after replenishing the account. Investments in bonds, as well as the effectiveness of investments in bonds, were ignored.*

*Keywords: brokerage account replenishment optimization model, foreign brokerage account, Wilson formula, investment efficiency, alternative investment delay losses*

**Постановка проблеми.** Для багатьох громадян України інвестиційна діяльність стала звичайною справою. Дехто інвестує кошти в нерухомість, однак найбільш «просунуті» інвестори вийшли на фондовий ринок та стали скуповувати акції провідних світових компаній. Нажаль, в Україні фондовий ринок знаходиться ще на стадії формування. Зокрема на національних фондових площадках майже неможливо купувати акції світових компаній. Отже в таких умовах більшість як професійних, так і інвесторів-початківців – громадян України працює із закордонними брокерами.

Особливістю співпраці із такими брокерами є умова поповнення брокерського рахунку, що зводиться до необхідності здійснення SWIFT-платежу. Тобто поповнити власний брокерський рахунок, що відкритий у закордонного брокера, громадян України може тільки шляхом здійснення SWIFT-платежу. З одного боку, такий платіж є «прозорим» і дозволяє уникнути шахрайства та виявити шахрайські умовно-брокерські контори. Тобто якщо брокер-нерезидент пропонує поповнювати рахунок будь-як і будь-чим, а не шляхом SWIFT-платежу, то це є основною ознакою шахрая. Однак з іншого боку, здійснення такого платежу зумовлює виникнення комісійних витрат, що можуть становити 0,5 – 4 % від суми переказу. До того ж, розмір таких комісійних залежить від суми коштів, яка переводиться на рахунок: чим більше, тим меншим є питомий розмір комісії за переказ.

Якщо юридичні особи (інвестиційні фонди, страхові компанії) оперують відносно великими коштами і для них це не є проблемою, то для фізичної особи питання обсягу переказу є дещо ключовим. Якщо середньостатистичний громадянин країни відкладає із заробітної плати близько 100 – 300 доларів США на місяць для здійснення інвестицій, то щомісячно поповнювати рахунок на 300 доларів є

недоцільним внаслідок неоптимального співвідношення суми переказу до суми комісії. Наприклад, якщо здійснювати SWIFT-платіж через Приватбанк в розмірі 300 доларів, то сума комісії становить 14,5 доларів, тобто 4,7 % від суми переказу, що є забагато з урахуванням загальної ефективності інвестиційних процесів на фондовому ринку.

З іншого боку, інвестиції на фондовому ринку, особливо для непрофесійного середньостатистичного громадянина, доцільно робити рівномірно та регулярно (рівними частинами кожного кварталу чи навіть місяця) не чекаючи при цьому ідеальну точку входу, тобто коли на ринку буде обвал цін. Випадки з суттєвим тимчасовим зниженням ціни акцій трапляються дуже рідко та їх можна чекати довго, втрачаючи при цьому вигоду від нездійснених інвестицій.

В таких умовах актуальним питанням є визначення оптимальної суми поповнення брокерського рахунку у закордонного брокера саме для індивідуального інвестора – громадянина країни.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз публікацій з питань інвестиційних процесів, а також базових фундаментальних підручників з фінансового менеджменту за тематикою статті [1-9] дозволяє визначити, що проблема оптимізації суми поповнення брокерського рахунку у закордонного брокера для індивідуального інвестора – громадянина країни скоріше полягає у площині саме фінансового менеджменту. В підручниках з фінансового менеджменту існують математичні моделі, зокрема автором яких є Уілсон, які можна використати для нашої задачі. В той же час поки що в літературних джерелах майже не знайти моделей, що безпосередньо стосуються оптимізації поповнення брокерських рахунків. Можливо, що така ситуація зумовлюється проблематичністю саме для України, оскільки в інших країнах або громадяни працюють з національними брокерами, або оперують більш значними сумами, коли комісія за SWIFT-платіж не є важливим питанням з огляду на суму поповнення.

**Постановка завдання.** Метою роботи є уточнення теоретико-методологічних положень оптимального поповнення брокерського рахунку у закордонного брокера для індивідуального інвестора – громадянина країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На перший погляд проблема оптимізації поповнення брокерського рахунку у закордонного брокера для індивідуального інвестора – громадянина країни полягає в максимізації суми переказу шляхом здійснення SWIFT-платежу. Тобто чим більше сума переказу, тим меншими є питомі витрати на комісійні, тобто меншим є відсоток цих комісій до суми платежу. Наприклад, якщо фізична особа переводить 5000 доларів, то сума комісії становить 13 доларів (по стійна компонента комісії) + 0,5 % від суми переказу (25 доларів), тобто разом 38 доларів або 0,76 % від суми переказу. Отже 0,76 % це значно менше, ніж 4,7 %, хоча для інвестиційних процесів на фондовому ринку і ця цифра не є маленькою. Отже фізичній особі, яка відкладає кожного місяця 300 доларів для інвестицій, слід чекати 17 місяців, щоб набрати суму в 5000 доларів, і потім вже здійснювати SWIFT-платіж. Однак якщо чекати не 17 місяців, а 27 або 37, то сума буде ще більше, а питома сума комісії ще меншою. В такому разі будь-які моделі оптимізації є недоречними, однак це на перший погляд.

Модель оптимізації стає доречною, коли виникає дилема: при максимізації одного чинника є втрати за іншим параметром та навпаки. Отже слід виявити інший параметр, за яким відповідний інвестор втрачає, коли надмірно здійснює максимізацію суми переказу. Як такий параметр для пересічного громадянина можна виділити чинник часу, а, отже, втрати від нездійснених інвестицій. Чим довше такий інвестор чекає, тим більше він втрачає від відмови здійснювати інвестиції.

Коли ми два види витрат окремо виділимо, то виявиться, що максимізація суми переказу (поповнення брокерського рахунку) мінімізує один вид витрат, однак максимізує інший вид витрат (рис.1).

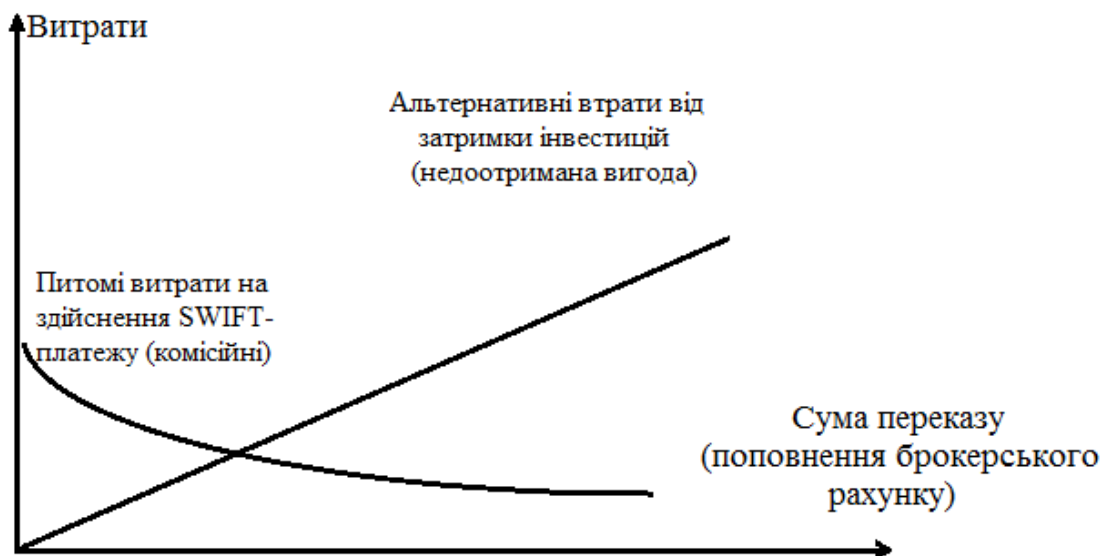


Рис.1. Модель поведінки витрат та втрат в залежності від суми поповнення брокерського рахунку

За таких умов нами пропонується використати видозмінену формулу Уілсона:

$$C = \sqrt{\frac{2 \cdot b \cdot T}{i}} \quad (1)$$

де  $C$  – оптимальний обсяг переказу (поповнення брокерського рахунку), грош.од.;

$b$  – постійні витрати, що пов'язані з переказом. В нашому випадку це постійна компонента банку (для Приватбанку – 13 доларів), яка утримується банком при здійсненні SWIFT-платежу;

$T$  – у формулі Уілсона це загальний попит на гроші, однак в нашому випадку це планова сума поповнення брокерського рахунку протягом року. Якщо фізична особа кожного місяця відкладає із заробітної плати 300 доларів на здійснення інвестицій, то в рік такий інвестор може витратити 3 600 доларів (300 доларів  $\times$  12 місяців).

$i$  – у формулі Уілсона це ставка відсотка за ринковими цінними паперами в періоді, що аналізується (в частках одиниці), однак в нашому випадку це альтернативні витрати в частках одиниці, які інвестор отримує при знятті інвестицій. Тобто це втрати, що пов'язані з недоотриманням прибутку за брокерським рахунком за мінусом перемінної компоненти банківської комісії, тобто комісії за переказ (в нашому випадку 0,5 %, але слід переводити у частки одиниці). Недоотриманий прибуток має місце, коли інвестор фактично купує цінні папери пізніше і дорожче, ніж він міг би купувати раніше. Цей недоотриманий прибуток слід визначати за рівнем ефективності інвестицій за даним брокерським рахунком. Тобто у кожного інвестора такий рівень є різним. Чим більш професійним є інвестор, тим більш високим рівнем ефективності характеризуються його інвестиції.

Як часто кажуть: «диявол криється в дрібницях» - визначення параметра « $i$ » в цій моделі є додатковим непростим завданням, що потребує окремого методу. В особистому електронному кабінеті клієнта майже у всіх брокерських організаціях можна знайти данні про ефективність інвестицій відповідного брокерського рахунку, однак цей рівень (як часто показує практика) визначається не зовсім вірно.

Для нашого умовного приклада, коли ми розглядаємо середньостатистичного індивідуального інвестора, ми можемо брати середньостатистичну динаміку фондового ринку США. А саме: протягом останніх 40 років фондовий ринок США (акції 500-та найбільш крупних корпорацій за рівнем капіталізації) в середньому зростає темпами 8 % на рік, а також слід враховувати середньостатистичний рівень дивідендів – 1,5 % на рік. Тобто разом ефективність середньостатистичного інвестора, що інвестує в акції корпорацій США, становить 9,5 % річних.

Слід уточнити, що 9,5 % річних дають тільки акції, які є ризиковим активом. Отже дохідність та інвестиції в облігації ми не розглядаємо взагалі.

Згідно таких умов оптимальний обсяг коштів поповнення брокерського рахунку становить:

$$C = \sqrt{\frac{2 \cdot 13 \cdot 3600}{(0,095 - 0,005)}} = 1019,8 \text{ доларів США}$$

Згідно представленої моделі чим вище ефективність інвестицій, тим меншою є сума поповнення рахунку. Отже, якщо у гіпотетичного індивідуального інвестора ефективність інвестицій становить 15 % річних, то оптимальний обсяг коштів поповнення брокерського рахунку має бути ще нижчим:

$$C = \sqrt{\frac{2 \cdot 13 \cdot 3600}{(0,15 - 0,005)}} = 803,44 \text{ доларів США}$$

Як бачимо, порівнюючи розрахунки, модель дійсно є адекватною.

Наведена модель передбачає, що інвестор відразу купує активи (акції) після поповнення власного брокерського рахунку.

На практиці багато індивідуальних інвесторів внаслідок власної непрофесійності відстають від середньостатистичних показників, тому важливо для кожного суб'єкта визначати окремо ефективність власного брокерського рахунку.

Ефективність портфелю цінних паперів на брокерському рахунку слід визначати за формулою XIRR або за допомогою Excel: «Чистая внутренняя доходность» у такому форматі: "=ЧИСТВНДОХ((поле грошових потоків);(поле дат))". Для використання цієї формули в Excel слід сформувати таблицю, де в колонці А – дати, а в колонці В – грошові потоки, однак у формулі спочатку йде колонка В (грошові потоки), а потім А – дати.

Приклад використання цього методу наведено на рис.2.



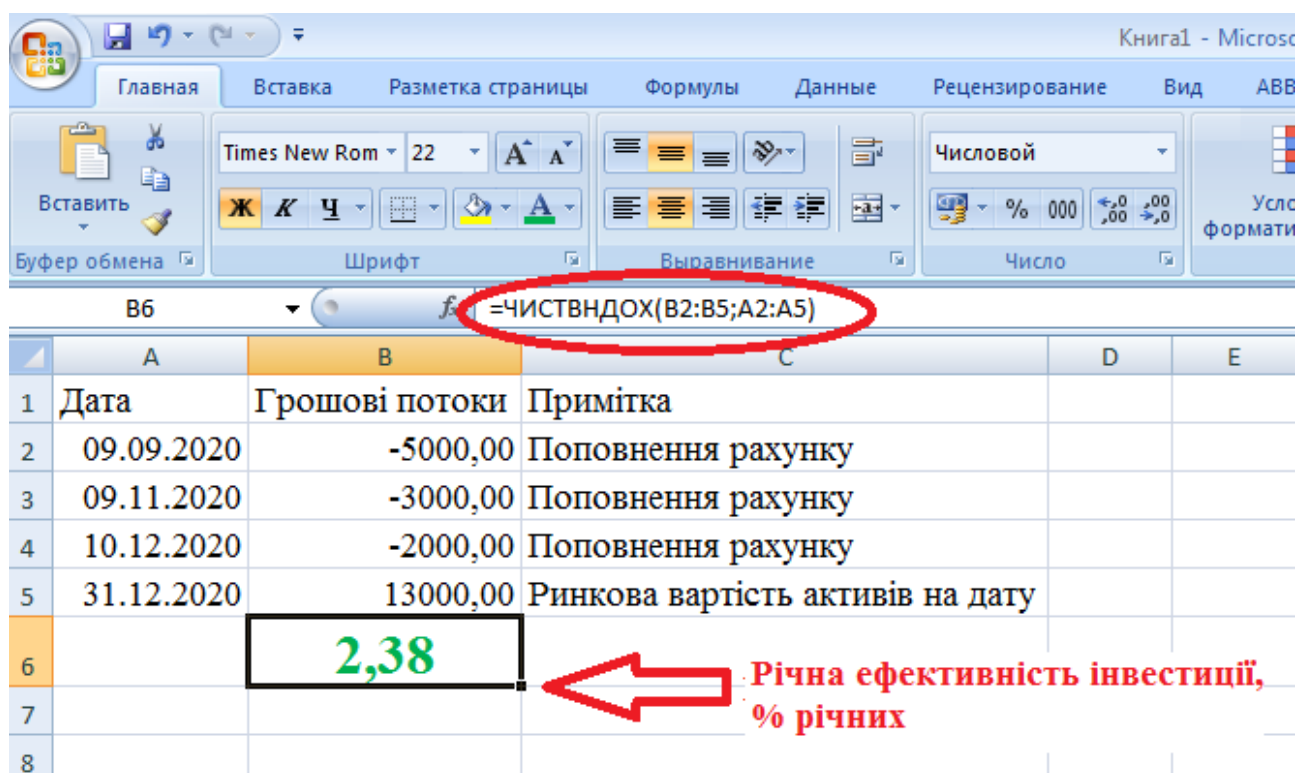


Рис.2. Приклад визначення річної ефективності інвестицій на брокерському рахунку

Чим більшим є часовий період, що аналізується, тим точнішим є значення річної ефективності інвестицій на брокерському рахунку. Якщо інвестор, як показано на рис.2, тільки у вересні 2020 року розпочав інвестиційну діяльність, то цифра 2,38 % - є досить ненадійною, оскільки у нас є данні тільки за три місяці.

**Висновки з проведеного дослідження.** На основі формули Уілсона уточнено та апробовано модель оптимізації суми поповнення брокерського рахунку індивідуальним інвестором у випадку роботи із закордонним брокером. Дана модель є актуальною саме для індивідуальних інвесторів – громадян України внаслідок недостатньої розвиненості національного фондового ринку, а також наявності вимог щодо поповнення закордонного брокерського рахунку тільки шляхом здійснення SWIFT-платежу, що вимагає комісійних витрат. Конкретизовано параметри відповідної моделі, а також запропоновано методи визначення цих параметрів. Зокрема уточнено метод визначення ефективності інвестицій на брокерському рахунку, що грає важливу роль для визначення альтернативних втрат від затримки інвестицій.

Визначено, що для середньостатистичного індивідуального інвестора – громадянина України оптимальною сумою поповнення закордонного брокерського рахунку (згідно розмірів комісій Приватбанка та середньорічної доходності акцій корпорацій США протягом останніх сорока років) є сума в 1000 доларів США. При цьому передбачається, що інвестор відразу купує активи (тільки акції корпорацій США) після поповнення рахунку. Інвестиції в облігації, а також ефективність інвестицій в облігації було проігноровано.

#### Література

1. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Голубенко Г.О. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства: моногр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. 176 с.
2. Ван Хорн Д., Вахович Д. Основы финансового менеджмента. Пер. с англ. - 12-е изд. - М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2008. - 1232 с.
3. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций. – К.: Издательский дом "Максимум", 2001, - 600 с.
4. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Учебный курс. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2001. - 528 с.
5. Алексеев І.В., Мороз А.С., Романів Є.М., Хома І.Б. Фінансовий аналіз: техніка розрахунків та моделювання економічних ситуацій: Навч. посібник. – Львів: "Бескид Біт", 2003. – 152с.
6. Семененко І.М., Галгаш Р.А. Інституціоналізація сталого розвитку систем різного рівня: етапи становлення. Східна Європа: Економіка, Бізнес Та Управління. 2019. Випуск 4 (21). С. 406 – 412.
7. Ключ Ю.І. Інноваційний розвиток підприємств регіону на підставі структурних зрушень внаслідок постконфліктної трансформації. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2019. Том 4. Випуск 252. С. 48-53.



8. Бузько І. Р., Д'яченко Ю. Ю., Немашкало О. А. Інституційні реформи та організаційно-економічні механізми регулювання регіонального розвитку в умовах європейської інтеграції. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. 2015. Випуск 4. С. 123 – 128.

9. Моргачов І.В. Удосконалення інфраструктурного забезпечення інвестиційно-інноваційних процесів на державному і регіональному рівнях. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 147 - 153.

### References

1. Buzko, I.R. Vartanova, O.V. and Golubenko, G.O. (2002) Stratehichne upravlinnya investytsiyamy ta innovatsiyna diyal'nist' pidpnyemstva [Strategic investment management and innovation of the enterprise], Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Luhansk. (in Ukrainian)
2. Van Hom D. & Vahovich D. (2008) Fundamentals of Financial Management. Moscow. LTD "I.D. Wilyams". (in Russia)
3. Savchuk V.P. (2001) Financial management of enterprises: applied issues with the analysis of business situations. Kiev. "Maksimum". (in Ukrainian)
4. Blank I.A. (2001) Financial management. Kiev. Nika-Centr, Elga. (in Ukrainian)
5. Alekseev I.V., Moroz A.S., Romaniv E.M. & Homa I.B. (2003) Financial analysis: technique of calculations and modeling of economic situations. Lviv. "Beskid Bit". (in Ukrainian)
6. Semenenko I.M. and Galgash R.A (2019) Instytutsionalizatsiya staloho rozvytku system riznoho rivnya: etapy stanovlennya [Institutionalization of sustainable development of systems of different levels: stages of formation], Eastern Europe: Economics, Business and Management, Issue 4 (21), pp. 406 – 412. (in Ukrainian)
7. Klyus Y.I. (2019) Innovatsiynyy rozvytok pidpnyemstv rehionu na pidstavi na pidstavi strukturnykh zrushen' vnaslidok postkonfliktnoyi transformatsiyi [Innovative development of enterprises in the region on the basis of structural changes due to post-conflict transformation]. Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Vol 4, no 252. pp. 48 – 53. (in Ukrainian)
8. Buzko I.R., Dyachenko Yu. Yu. and Nemashkalo O.A. (2015) Instytutsiyni reformy ta orhanizatsiyno-ekonomichni mekhanizmy rehulyuvannya rehionalnoho rozvytku v umovakh yevropeyskoyi intehratsiyi [Institutional reforms and organizational and economic mechanisms of regulation of regional development in the conditions of European integration], Bulletin of Kremenchuk Mykhailo Ostrohradsk y National University, Issue 4. pp. 123 - 128. (in Ukrainian)
9. Morhachov I.V. (2015) Udoskonalennya infrastrukturmoho zabezpechennya investytsiyno-innovatsiynyykh protsesiv na derzhavnomu i rehionalnomu rivnyakh [Improving the infrastructure of investment and innovation processes at the state and regional levels] Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. № 1. pp. 147 - 153. (in Ukrainian)

Надійшла / Paper received: 14.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК: 332.1:330,322(477)(045)  
DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-17

МУНЬКА С. С.

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

## АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

*Статтю присвячено визначенню інвестиційної привабливості регіонів України. Розкрито сутність поняття та досліджено методологію визначення інвестиційної привабливості регіону. Розроблено авторський підхід до визначення інвестиційної привабливості регіонів України. Визначено рейтинг регіонів за інвестиційною привабливістю. Досліджено найбільш привабливі галузі народного господарства для інвестування по регіонах. Отримані результати мають практичне значення для органів державної влади в завданнях розробки стратегічних планів розвитку регіонів та приватних інвесторів для активізації інвестиційної діяльності.*

*Ключові слова: інвестиційна привабливість регіону, валовий регіональний продукт, капітальні інвестиції, інвестиційний потенціал, підприємство, рейтинг.*

MUNKA S.

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

## ANALYSIS OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF UKRAINIAN REGIONS

*The country's investment attractiveness on the international scene is impossible without comprehensive economic growth in all regions of the country. The imbalance in the development of the regions will inevitably lead to an outflow of domestic and foreign investment capital, insofar as investors assess the risks in general for the country's economy. To prevent negative consequences, scientists are faced with the task of studying the ratings of the investment attractiveness of the regions in order to determine and overcome the disproportions in economic growth.*

*The article is devoted to determining the investment attractiveness of Ukrainian regions. The essence of the concept is revealed and the methodology for determining the investment attractiveness of the region is investigated. The author's approach to determining the investment attractiveness of Ukrainian regions has been developed. The rating of the regions in terms of investment attractiveness has been determined. The most attractive sectors of the national economy for investment have been investigated by regions. Results of research have practical relevance for public authorities in the tasks of developing strategic plan for the development of regions and private investors to enhance investment activity.*

*The purpose of article is to develop a methodology for determining the investment attractiveness of Ukrainian regions in order to create an appropriate rating and identify imbalance in investment development.*

*The study points to imbalance in the development of regions and shows which regions need additional incentives, and which of them have high investment attractiveness. There are identified investment-friendly industries in each region due to the specialization. We see further research in the development of new methods for determining the investment attractiveness of the Ukrainian economy and its components.*

*Key words: investment attractiveness of the region, gross regional product, capital investments, investment potential, enterprise, rating.*

**Постановка проблеми.** Інвестиційна привабливість країни на міжнародній арені неможлива без всеохоплюючого економічного зростання всіх регіонів країни. Диспропорція у розвитку регіонів неминуче призведе до відтоку вітчизняних та іноземних інвестиційних капіталів, оскільки інвестори оцінюють ризики в загальному по економіці країни. Для недопущення негативних наслідків перед науковцями постає завдання дослідження рейтингів інвестиційної привабливості регіонів з метою визначення та подолання диспропорцій в економічному зростанні. Економічний розвиток регіону значно залежить від розвитку підприємств на його території. В свою чергу, успіх підприємств залежить від ефективності використання наявних ресурсів та обсягу капітальних інвестицій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження теоретичних та практичних проблем інвестиційної привабливості регіонів України внесли наступні вчені: Г. В. Лещук [1], А. С. Кербікова [2], О. О. Письменна, Т. В. Гулик, Ю. В. Єльнікова [3], Є. М. Гелеверя [4], Ю. І. Сергієнко, Н. М. Давиденко [5] та інші. Незважаючи на значний внесок вітчизняних науковців в дослідження проблеми, залишається актуальною проблема розробки методів визначення інвестиційної привабливості регіонів України.

**Мета статті** полягає у розробці методу визначення інвестиційної привабливості регіонів України для створенні відповідного рейтингу та виявлення диспропорцій в інвестиційному розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** В науковій літературі не існує єдиного визначення поняття «інвестиційна привабливість». Як зазначає О. В. Бражко, інвестиційна привабливість у загальному сенсі – це інтегральна характеристика, достатня соціально-економічна, організаційно-правова, морально-психологічна і суспільно-політична зацікавленість суб'єкта інвестиційної діяльності вкладати свої кошти у той або інший об'єкт. За визначенням Н. М. Давиденка інвестиційна привабливість регіону – це сукупна характеристика умов певної території країни, яка включає оцінку рівня розвитку нормативно – правового забезпечення, інвестиційної інфраструктури, людського капіталу, фінансових можливостей, що істотно впливають на формування прибутковості основних засобів, які вкладаються, та інвестиційних ризиків [5, с. 87 – 88].

У сучасних наукових працях генезис дефініції «інвестиційна привабливість регіону» ґрунтується на певних концептуальних положеннях, зокрема: це сукупність характеристик соціально – економічного розвитку регіону, які сприяють залученню інвестицій; це інтегральний показник, що характеризує інвестиційний клімат та інвестиційну інфраструктуру регіону [1, с. 94].

А. С. Кербікова зазначає, що до критеріїв інвестиційної привабливості регіону потрібно віднести: виробничий потенціал (потенціал основних засобів); трудовий потенціал (вартість, освіченість); природно-ресурсний потенціал (баланси енергетики, земельних ресурсів, природних ресурсів); потенціал економічної інфраструктури; інноваційний потенціал; потенціал соціальної інфраструктури; потенціал транспортної доступності; природозахисний потенціал; потенціал ємності ринку. рівень економічного розвитку; стан довкілля; рівень загальної безпеки; економічно-правове середовище (фінансова стабільність, податкові пільги для інвестора, відсутність податку на інвестиції, очікування економічної активності, рентабельність у виробничих галузях та галузях спеціалізації); активність регіону щодо інвесторів, інвестиційна діяльність у регіоні [2, с. 11].

В дослідженні в практичних цілях зменшення кількості обробки статистичних даних для визначення інвестиційної привабливості регіонів України ми пропонуємо використовувати лише 4 критерії (Таблиця 1).

Таблиця 1

### Критерії визначення інвестиційної привабливості регіонів України

Економічний показник	Коефіцієнт
Індекс фізичного обсягу валового регіонального продукту (2019 рік)	X1
Валовий регіональний продукт на одну особу (грн. 2018 рік)	X2
Кількість підприємств регіону на 10 тисяч наявного населення (2019 рік)	X3
Обсяг капітальних інвестицій регіону у % до загального обсягу по Україні (2020 рік)	X4
Рейтинг регіону відносно інших регіонів України	R
Оцінка інвестиційної привабливості регіонів за результатами дослідження	Y

Джерело: розроблено автором.

Як видно з Таблиці 1 нами було обрано ряд економічних показників діяльності регіонів для оцінювання їх інвестиційної привабливості та присвоєно їм відповідні коефіцієнти. За кожним критерієм оцінювання визначається рейтинг регіону відносно інших регіонів України. Відповідно від суми рейтингів усіх критеріїв оцінювання визначається остаточне місце регіону в інвестиційній привабливості національної економіки. Результати проведеного дослідження відображено в Таблиці 2.

Таблиця 2

### Оцінка інвестиційної привабливості регіонів України

Регіони України	X1	R	X2	R	X3	R	X4	R	Y	R
Вінницька	107,3	2	71104	9	66	13	2,6	10	34	5
Волинська	93,8	25	58297	17	61	17	2,8	9	68	18
Дніпропетровська	103,4	8	114784	3	98	5	13	2	18	2
Донецька	102,8	12	45959	22	25	24	5,5	4	62	15
Житомирська	100,7	21	62911	15	60	18	1,5	15	69	19
Закарпатська	98,4	24	41706	23	51	21	0,9	22	90	23
Запорізька	101,4	19	85784	6	92	8	2,6	11	44	10
Івано – Франківська	106,1	4	57033	18	63	15	1,2	20	57	13
Київська	102,1	13	112521	4	119	2	5,8	3	22	3
Кіровоградська	104,5	5	67763	13	93	7	1,4	16	41	9
Луганська	103,3	9	16301	25	17	25	0,6	24	83	22
Львівська	101,8	16	70173	11	81	11	3,8	8	46	12
Миколаївська	104,3	7	70336	10	109	3	1,9	13	33	4
Одеська	101,8	17	72738	8	109	4	3,9	6	35	6
Полтавська	100,9	20	123763	2	82	9	5,3	5	36	7
Рівненська	108,3	1	49044	20	52	20	1,0	21	62	16
Сумська	103,2	10	62955	14	58	19	1,4	17	60	14
Тернопільська	101,8	15	46833	21	49	22	1,4	18	76	20
Харківська	101,4	18	86904	5	94	6	3,9	7	36	8
Херсонська	101,9	14	52922	19	82	10	0,9	23	66	17
Хмельницька	99,8	22	59583	16	62	16	2,4	12	66	17
Черкаська	103,2	11	76904	7	81	12	1,7	14	44	11
Чернівецька	104,4	6	37441	24	47	23	0,5	25	78	21
Чернігівська	98,5	23	69725	12	65	14	1,4	19	68	18
м. Київ	106,2	3	283097	1	344	1	32	1	6	1

Джерело: розраховано автором на основі [6].

За результатами проведеного дослідження в Україні спостерігається значна диспропорція інвестиційної привабливості регіонів. Із значним відривом м. Київ є найбільш інвестиційно привабливим регіоном за всіма показниками. Привабливими для інвестора та, як наслідок, економічно розвиненими також виступають Дніпропетровська область та Київська область. Більшість регіонів України не мають суттєвих відмінностей в інвестиційній привабливості. Найменш інвестиційно привабливі Закарпатська область та Луганська область. Саме ці області потребують найбільшої допомоги з боку держави та приватних інвесторів, щоб стимулювати розвиток та інвестиційне зростання.

З метою розуміння спеціалізації регіонів проведено дослідження обсягів капітальних інвестицій по регіонах за видами економічної діяльності у січні – вересні 2020 року (Таблиця 4). З метою оптимізації та покращення сприйняття галузям народного господарства присвоєно відповідні коефіцієнти (Таблиця 3).

Таблиця 3

Умовні позначення Таблиці 4

Галузь народного господарства	Коефіцієнт
Сільське господарство, лісове, господарство та рибне господарство	A1
Промисловість	A2
Будівництво	A3
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	A4
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	A5
Інформація та телекомунікації	A6
Професійна, наукова та технічна діяльність	A7
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	A8
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	A9

Джерело: розроблено автором.

Для дослідження відібрано ключові галузі економіки, критерієм відбору слугував обсяг капітальних інвестицій в галузь  $\geq 1\%$  від загального по Україні.

Таблиця 4

Обсяг капітальних інвестицій за видами економічної діяльності (% до загального обсягу у регіоні)

Регіони України	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
Україна	9,3	37,7	10,2	7,8	5,8	5,0	2,4	9,8	1
Вінницька	23,0	35,5	15,0	5,5	3,2	1,4	2,5	7,5	1,9
Волинська	5,4	66,5	10,6	3,1	1,7	0,1	0,1	8,5	1,2
Дніпропетровська	4,3	55,6	2,0	12,6	3,1	0,2	0,2	12,4	0,5
Донецька	3,8	60,6	1,4	3,3	3,4	5,7	3,6	9,6	1,0
Житомирська	28,4	29,1	7,8	4,4	4,2	0,2	0,2	19,5	1,6
Закарпатська	1,7	39,4	26,8	4,0	2,3	0,2	0,5	14,9	2,1
Запорізька	15,1	56,8	1,7	1,0	6,8	1,1	3,0	9,8	1,4
Івано – Франківська	7,8	34,9	20,2	3,9	4,7	0,4	0,2	17,2	3,2
Київська	16,3	26,6	28,6	12,3	4,0	0,1	0,3	4,8	0,3
Кіровоградська	48,3	31,3	1,6	7,7	1,7	0,2	0,4	6,7	0,5
Луганська	38,7	20,9	0,8	2,9	1,5	0,1	2,9	22,4	7,6
Львівська	1,1	37,3	22,9	8,9	1,5	1,3	0,8	13,8	1,3
Миколаївська	16,2	22,9	3,1	24,7	1,5	0,2	0,8	26,9	0,5
Одеська	5,6	21,2	18,2	2,8	15,5	1,7	1,5	14,9	0,0
Полтавська	13,3	50,3	3,4	3,1	2,1	0,3	0,5	23,7	1,7
Рівненська	19,8	27,8	20,6	5,0	2,5	0,0	0,1	21,5	1,7
Сумська	30,0	34,0	17,5	3,3	1,8	0,3	0,6	8,4	1,7
Тернопільська	26,3	24,8	23,9	5,1	6,2	0,6	2,3	4,5	1,5
Харківська	8,9	29,2	20,4	4,3	4,1	1,1	0,8	14,1	3,1
Херсонська	47,4	13,6	4,9	4,0	1,4	0,2	0,8	15,7	3,5
Хмельницька	25,0	30,4	8,7	2,2	5,1	0,1	0,2	20,3	1,1
Черкаська	36,0	15,3	12,0	5,9	2,9	0,3	0,7	22,3	1,9
Чернівецька	9,6	25,3	35,2	4,8	2,0	0,7	0,2	15,2	3,8
Чернігівська	45,8	22,3	9,2	2,8	1,5	0,1	0,0	12,2	2,4
м. Київ	0,3	31,8	8,4	9,5	9,6	13,6	5,3	2,3	0,6

Джерело: розроблено автором на основі [6].

Аналіз результатів таблиці 4 говорить про нерівномірність розподілення капітальних інвестицій між галузями в регіонах та Україні. Так найбільшу кількість в цілому по економіці отримали галузі промисловості, будівництва та сільського господарства. Вкрай малу кількість інвестицій в 2020 році отримали наступні галузі: професійна, наукова та технічна діяльність; охорона здоров'я та надання соціальної допомоги. На нашу думку, мізерний обсяг інвестицій в наукову діяльність та охорону здоров'я

вкрай негативно впливатиме на майбутнє економічне зростання. Оскільки наука є двигуном інноваційного зростання економіки та залучення інвестицій.

В регіональному розрізі можна простежувати спеціалізацію та які саме галузі є пріоритетними для економіки регіонів. Херсонська, Кіровоградська, Чернігівська та Черкаська області безперечно привабливі для розміщення інвестицій в сільське господарство. Волинська, Дніпропетровська та Запорізька області приваблюють промисловий капітал. Найбільший обсяг інвестицій в галузь інформація та телекомунікації спостерігається саме в м. Київ 13,6 % при загальному по Україні в 5,0%.

**Висновки.** Збільшення обсягів інвестицій в економіку регіонів є ключовим завданням в сучасних умовах і вирішити його можливо за шляхом високої інвестиційної привабливості.

Окреслимо ряд факторів, що за опитуванням Світового економічного форуму впливають на розвиток бізнесу в Україні: політична нестабільність; дії уряду; доступ до фінансових ресурсів; наявність природних ресурсів; інфляція; недостатній рівень кваліфікованої робочої сили; низький рівень охорони здоров'я; злочинність; валютне регулювання; податкові ставки; трудове законодавство [4, с.113 – 114].

Проведене дослідження свідчить про диспропорцію в розвитку регіонів та показує, які регіони потребують додаткових стимулів, а які мають високу інвестиційну привабливість. Виявлено сприятливі для інвестування галузі в кожному регіоні внаслідок спеціалізації. Подальші дослідження вбачаємо в розробці нових методів визначення інвестиційної привабливості економіки України та її складових.

### Література

1. Лещук Г.В. Систематизація підходів до оцінювання інвестиційної привабливості регіону. Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. №29. С. 93 – 97.
2. Кербікова А. С., Письменна О. О., Гулик Т. В. Діагностика інвестиційної привабливості регіонів України. Die wichtigsten Vektoren für die Entwicklung der Wissenschaft im Jahr 2020. 2020. Band 1. С. 10 – 15.
3. Єльнікова Ю. В. Рейтингування регіонів України за рівнем привабливості для відповідальних інвестицій. Інвестиції: практика та досвід. 2020. №17. С. 63 – 68.
4. Гелеверя Є. М., Сергієнко Ю. І. Інвестиційна привабливість регіонів як основа сталого розвитку країни. Бізнесінформ Економіка Інвестиційні процеси. 2020. №4. С. 111 – 117.
5. Давиденко Н.Н. Оцінка інвестиційної привабливості регіону в умовах сучасних викликів. Економічний форум. 2017. №2. С. 86 – 93.
6. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення 10. 02. 2021).

### References

1. Leshchuk G.V. Systematization of approaches for evaluating the investment attractiveness of the region. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University Series: International Economic Relations and the World Economy. 2020. №29. Pp. 93 - 97.
2. Kerbykova A.S., Pysmenna O.O., Hulyk T.V. Diagnosis of investment attractiveness of Ukrainian regions. The most important vectors for the development of science in the year 2020 (Die wichtigsten Vektoren für die Entwicklung der Wissenschaft im Jahr 2020). 2020. Band 1. Pp. 10 – 15.
3. Yelnikova Yu. V. Ukrainian regional rankings by the level of attractiveness for responsible investments. Investments: practice and experience. 2020. №17. Pp. 63 - 68.
4. Heleveria E.M., Serhienko Y.I. Investment attractiveness of regions as a basis for sustainable development of the country. Business Inform Economics Investment processes. 2020. №4. Pp. 111 - 117.
5. Davydenko N.N. Estimation of investment attractiveness of the region in the conditions of modern challenges. Economic forum. 2017. №2. Pp. 86 – 93
6. State Statistics Service of Ukraine: official website. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (application date 10.02. 2021).

Надійшла / Paper received: 11.02.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 005.932:621:658

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-18

НИЖНИК О. В.

Хмельницький національний університет

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

*Здійснено аналіз сучасних моделей інноваційного розвитку підприємств, обрано критерії вибору моделі для підприємств малого і середнього бізнесу стратегічного інноваційного розвитку підприємств та запропоновано системну модель інноваційної стратегії підприємства. Побудова такої моделі потребує залучення експертів, які б могли сформулювати необхідні напрями розвитку об'єкту та виділити систему підцілей відповідних інноваційних перетворень в кожному з напрямів або вирішити задачу перерозподілу інноваційних цілей при вже відомих напрямках інноваційного розвитку як стратегічного бачення керівництва. Для отримання адекватних та повних результатів необхідно здійснити коректний вибір інноваційних цілей, які б повністю включалися до множини можливих інноваційних перетворень.*

*Ключові слова: інноваційний розвиток, моделі стратегій, інноваційні моделі стратегічного розвитку, підприємства малого і середнього бізнесу*

NYZHNYK O.

Khmelnitskyi National University

## DEVELOPMENT OF STRATEGIES FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS ENTERPRISES

*The analysis of modern models of innovative development of enterprises is carried out, the criteria of choice of model for enterprises of small and medium business of strategic innovative development of enterprises are chosen and the system model of innovative strategy of the enterprise is offered. The general model of innovation strategy of small and medium enterprises, generated by a system of diverse target functions in the modeling process, requires a series of stages that allow to solve a set of strategic tasks to optimize the process of innovation in the enterprise. The model of strategic innovative development of small and medium-sized enterprises is a multi-criteria task of simultaneous optimization of several target functions on a given set of innovative goals. Building a model requires the involvement of experts who could form the necessary directions of development of the object and identify a system of sub-goals of relevant innovation in each area or solve the problem of redistribution of innovation goals in already known areas of innovation as a strategic vision of management. In order to obtain adequate and complete results, it is necessary to make the correct choice of innovation goals, which would be fully included in the set of possible innovative transformations. Methodical providing of processes of formation of strategy modeling of innovative development of the enterprises of small and average business is formed by: the theory of graphs - construction of scenarios of realization of innovative processes and structure of innovative strategy; expert assessments - formation of necessary resources, selection of innovative goals, directions of innovative development, assessments of efficiency of innovative transformations; fuzzy set theory - analysis of the priority of innovation goals in conditions of uncertainty, structuring of innovation projects; theory of optimization methods - effective distribution of the supporting component according to the selected innovation goals, formation of the optimal structure of the innovation strategy.*

*Key words: innovative development, strategy models, innovative models of strategic development, small and medium enterprises*

**Постановка проблеми.** За сучасних умов посилення конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках вирішальним у розвитку підприємств малого і середнього бізнесу є розробка їх стратегій на основі інноваційних підходів з використанням інновацій та інвестицій. Без чітко сформованих стратегічних планів інноваційного розвитку підприємства малого і середнього бізнесу не зможуть конкурувати, визначити шляхи активізації інноваційного потенціалу, спрямованого на отримання прибутку і підвищення власної конкурентоспроможності. Через те, розробка стратегій інноваційного розвитку є надто актуальною для підприємств малого і середнього бізнесу та необхідною для підвищення рівня результативності і прибутковості.

Стан розробленості проблематики інноваційного розвитку підприємств вказує на те, що для впровадження інноваційної діяльності необхідна належна розробка відповідних стратегій та їх адаптація до мінливих умов зовнішнього середовища, які потребують пошуку нових науково-методичних підходів щоб надати суб'єкту господарювання ефективний практичний інструментарій для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності та сталого розвитку. Серед наукових джерел, які висвітлюють дослідження даного напрямку економічної науки варто виділити праці таких науковців: Бланк І., Валдайцев С., Войнаренко М., Вергал К., Гриньов А., Зянько В., Ільєнкова С., Надтока Т., Нижник В., Масленнікова Н., Мозенков О., Орлов О., Перерва П., Рогоза М., Стова Т., Твіст Б., Тридід О., Уткін Е., Фатхутдінов Р., Фільберт Л., Федулова Л., Хотяшева О., Хрущ Н., Шарко В., Шульгіна Л., Череп О., Яковлев А. та ін.

**Мета статті** полягає у розробці моделі стратегії інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу.

**Основний матеріал дослідження.** Аналіз інноваційного ресурсного потенціалу, визначення ключових факторів успіху підприємства та його слабких місць у конкурентній боротьбі дозволить виявити

внутрішні процеси на підприємстві, які можуть розглядатися як його сильні або слабкі сторони, оцінити їх важливість та визначити конкурентні переваги. Зазначимо, що важливою складовою цього етапу є оцінка інноваційної діяльності підприємства, основна суть якої полягає у можливості порівняння між собою підприємств певної конкурентної групи. Визначення наявних конкурентних переваг та можливостей формування нових є наступним етапом оцінки інноваційного ресурсного потенціалу, який проводиться з урахуванням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формування множини конкурентних стратегій інноваційного розвитку запропоновано здійснювати шляхом визначення місця підприємства на ринку – його частки, типу конкурентної переваги та перспективних дій на ринку. Одним із ключових процесів формування конкурентної стратегії інноваційного розвитку є її вибір, який доводить той факт, що підприємство нечасто стикається з однією стратегією. Через те, потрібні конкретні критерії, щоб виявляти та аналізувати інші стратегії. Останній етап здійснюється на основі сукупності критеріїв, а саме: унікальності, ситуативності, невизначеності, адекватності, інтенсивності, швидкості.

Під час пошуку можливостей реалізації стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства, поряд з аналізом його інноваційного ресурсного потенціалу, а також усуненням відхилень та виявленням сильних сторін, важливим є виявлення прихованого конкурентного потенціалу розвитку. Цей підхід є актуальним, бо здатний істотно змінити значення показників конкурентоспроможності під час раціонально організованого управління без залучення додаткових зовнішніх ресурсів за певними напрямками інноваційного розвитку.

Підприємство, яке орієнтується на інновації, обирає певну модель інноваційного розвитку, згідно з якою на підприємстві будуються інноваційні процеси й механізм управління ними. Обрана інноваційна модель стає основою розробки подальшої стратегії інноваційного розвитку підприємства та визначальною основою для формування загальної корпоративної стратегії. В інших випадках модель інноваційного розвитку підприємства передбачає вбудовування (вмонтовування, внутрішньої інтеграції) у систему економічної діяльності підприємства його організаційної структури та системи управління. Модель інноваційного розвитку підприємства слід розглядати як вербальний або графічний опис підходів до організації та управління інноваційного процесу на підприємстві. Модель інноваційного розвитку підприємства – це сукупність спонукальних мотивів, рушійних сил і джерел, методів, інструментів, організаційно-управлінських та фінансових механізмів генерування й комерціалізації інновацій.

Можливі моделі інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу та їх узагальнена характеристика наведена в таблиці 1.

У контексті розширення зарубіжних ринків збуту інноваційної продукції особливу увагу слід приділити науково-технічній співпраці підприємств у межах країн Європейського Союзу, яка дозволить використовувати переваги тісних науково-технічних зв'язків. Результатом такої співпраці можуть бути спільні програми інноваційного розвитку та комерційні замовлення.

Варто зазначити, що жодна із запропонованих перших п'яти моделей не реалізується у так званому «чистому» вигляді, оскільки на практиці інноваційна діяльність підприємств малого та середнього бізнесу базується на прагненні досягнути максимально оптимального поєднання різних елементів розглянутих моделей. Крім того, будь-яке підприємство намагається диверсифікувати джерела фінансування інноваційної діяльності з метою зниження рівня ризику. Таким чином, можна стверджувати, що найбільш поширеним варіантом є змішана модель інноваційного розвитку підприємств. Водночас кожне підприємство визначає для себе провідну модель, орієнтуючись переважно на її основні можливості.

Досліджуючи розвиток стратегій інноваційної діяльності підприємств малого і середнього бізнесу слід зауважити, що в умовах погіршення діяльності підприємств, здійснення процесу виробництва шляхом використання застарілої техніки, низького рівня впровадження інноваційних проєктів, скорочення попиту на продукцію та продуктивності праці, погіршення якості товарів, соціальної атмосфери в колективі, актуальним є питання щодо формування моделі стратегічного розвитку інноваційної діяльності підприємства як способу розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств.

Характерною рисою сучасного етапу функціонування підприємств малого і середнього бізнесу є розроблення принципово нових моделей розвитку, що ґрунтуються на гармонійному поєднанні поточної виробничої діяльності з потенційними можливостями інноваційного розвитку на базі використання прогресивної техніки і технологій, впровадженні новітніх систем управління підприємством, комплексному підході до розроблення та впровадження нововведень, забезпечення прогресивних інноваційних змін та переорієнтації на інноваційний тип розвитку (рис. 1).

Особливо важливими є критерії адаптивності і гнучкості моделі, оскільки за сучасних мінливих умов підприємства у найкоротші терміни мають адаптуватись до ринкового середовища.

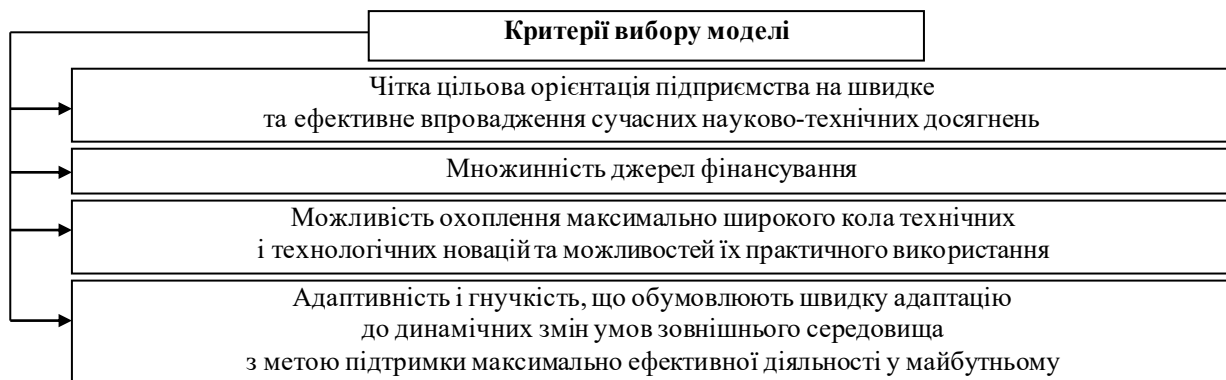
Характеризуючи загальну модель стратегічного інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу як дієвий алгоритм з впровадження та організації ефективної інноваційної діяльності, як об'єкт стратегічного планування прогнозованих та передбачених дій організації у перспективі, визначимо її основний зміст – побудова моделі інноваційної стратегії через досягнення точки оптимуму з багатоваріантної множини альтернативних шляхів інноваційного розвитку підприємства, адекватної

зовнішньому та внутрішньому стану підприємства у перспективі, організації поведінки підприємства відповідно до обраних напрямів та їх подальша корекція [1, с. 44].

Таблиця 1

**Характеристика сучасних моделей стратегічного інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу**

Характеристика	Мета	Результат
<i>1. Модель державної підтримки</i>		
Виконання держзамовлень за рахунок коштів державного бюджету	Вирівнювання науково-технічного потенціалу України і розвинених країн світу; забезпечення продовольчої безпеки держави	Забезпечення населення продуктами харчування; розроблення і виробництво конкурентоздатної продукції для задоволення внутрішніх потреб та виходу на світовий ринок
<i>2. Модель локального інноваційного середовища</i>		
Концентрація наукового, виробничого та фінансового потенціалу, об'єднаних єдиним процесом інноваційного розвитку підприємства	Розроблення нових продуктів, техніки, технологій	Стратегічні випереджаючі інновації з метою одержання вирішальних конкурентних переваг на ринку в перспективі
<i>3. Внутрішньогалузеві кластери</i>		
Поєднання галузевої науки, досліджень, розробки і виробництва у єдиний інноваційний ланцюг	Концентрація матеріально-технічних і фінансових ресурсів на вирішенні проблем розвитку харчової промисловості	Вивчення конкурентних переваг; розроблення і трансфер нових технологій та продуктів
<i>4. Розвиток міжгалузевих науково-технічних комплексів</i>		
Створення інноваційної системи за умови інтеграції всіх характерних чинників впливу на виробничу діяльність. Тісна взаємодія підприємства з науковими установами, вузами, іншими підприємствами	Підвищення якості науково-технічного потенціалу при мінімальних витратах ресурсів; трансфер технологій; ефективність науково-технічного потенціалу за умови за діяння міжгалузевих відносин	Реакція на зміни у зовнішньому середовищі та нові перетворення, здійснені конкурентами; дифузія інновацій, розвиток взаємозв'язків і співпраці з машинобудівним сектором та АПК
<i>5. Світове співробітництво</i>		
Міжнародне науково-технічне співробітництво	Підвищення якості вітчизняного наукового потенціалу; впровадження передових світових досягнень; допомога материнських компаній	Широкий обмін науковими результатами і технологіями; використання передового світового досвіду
<i>6. Змішана модель</i>		
Узгоджене поєднання елементів попередніх моделей	Задоволення різнобічних інноваційних інтересів підприємств	Гармонійний інноваційний розвиток підприємства



**Рис. 1. Основні критерії обрання моделі стратегічного інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу\***

\*Запропоновано автором на основі аналізу [3, 4, 5].

Отже, у загальному вигляді модель стратегічного інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу являє собою багатокритеріальну задачу одночасної оптимізації декількох цільових функцій на заданій множині інноваційних цілей:

$$y_n = f_k(x) \rightarrow \text{opt}, \quad k = \overline{1, m}, \quad x \in X, \quad (1)$$

де  $m$  – кількість цільових функцій, що підлягають оптимізації;

$f_k$  – окрема  $k$ -а функція з набору ( $k = \overline{1, m}$ );

$X$  – множина запланованих інновацій, окремий елемент якої позначено через  $x$ .

Використання першого підходу до побудови системної моделі дозволяє сформулювати загальну



конструкцію з етапів інноваційної стратегії, які з одного боку як елементи моделі дозволяють представити в загальному виді оптимальну кількість кроків та заходів з впровадження інновацій. А з іншого боку, кожен з етапів виступає як окрема підсистема з набором автономних властивостей та характеризується сукупністю нововведень  $x_i^j$ , вплив яких пов'язаний з формуванням локальних критеріїв для подальшої оптимізації системи.

Отже, загальна модель інноваційної стратегії підприємств малого і середнього бізнесу, породжена системою різнопланових цільових функцій у процесі моделювання, вимагає проходження через ряд етапів, які дозволяють вирішити сукупність стратегічних завдань оптимізації процесу забезпечення інновацій на підприємстві:

- від формулювання інноваційних цілей до створення ієрархічної структури стратегічних інноваційних перетворень. На цьому етапі окреслюються можливі інноваційні перетворення та відбувається їх структуризація по відповідних напрямках, які в подальшому утворюють етапи інноваційної стратегії. Оскільки головним завданням даного етапу є формування ієрархії цілей, головними методами його реалізації через моделювання будуть методи структуризації та методи експертних оцінок. Вхідні дані моделі цілей формує множина інноваційних цілей підприємства;

- від планування основних напрямів перетворень до формування оптимальної стратегії як набору її етапів. Головним критерієм вибору на цьому етапі виступає очікувана ефективність кожного з напрямів, аналіз якої дозволяє обрати оптимальний набір з етапів інноваційної стратегії. Отримання оптимального рішення досягається за рахунок вибору із множини можливих рішень того розв'язку, який забезпечує максимальну ефективність, а отже, основними методами є графічні як такі, що дозволяють унаочнено представити структуру подальших дій;

- від аналізу запланованих інноваційних перетворень згідно зі сформованими критеріями до визначення їх пріоритетності. Аналізуючи сутність інноваційних цілей, в процесі моделювання постає необхідність використання методів нечітких множин, як таких, що дозволяють описати фактори ризику та невизначеності;

- від формування загальної структури системи інноваційної стратегії до визначення правил розподілу повноважень та ресурсів, які будуть задіяні у забезпеченні інноваційних перетворень. Повторна перевірка відповідності потенціалу та запланованим напрямом. Вирішуючи проблеми ефективного розподілу, доцільно використовувати методи оптимізації.

Отже, методичне забезпечення процесів формування моделювання стратегії інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу утворюють: теорія графів – побудова сценаріїв реалізації інноваційних процесів та структури інноваційної стратегії; експертні оцінки – формування необхідних ресурсів, відбір інноваційних цілей, напрямів інноваційного розвитку, оцінок ефективності інноваційних перетворень; теорія нечітких множин – аналіз пріоритетності інноваційних цілей в умовах невизначеності, структуризація інноваційних проектів; теорія методів оптимізації – ефективний розподіл забезпечуючої складової за відібраними інноваційними цілями, формування оптимальної структури інноваційної стратегії. При цьому запропоновані методи орієнтовано на використання сучасних інформаційних технологій, які дозволяють приймати рішення в умовах слабо структурованої проблеми та недостатнього інформаційного забезпечення.

Схематичне представлення на рисунку 2 відповідає виділеним вище етапам моделювання інноваційної стратегії та дозволяє провести розбиття процесу моделювання стратегічного інноваційного розвитку підприємства на декілька моделей, пов'язаних між собою результируючими показниками. Зміст такого розбиття полягає в тому, що задачу простіше розв'язати, виділенням в ній підзадач зі структурою, не властивою узагальненій задачі. Окрім того, побудова локальних критеріїв та проведення розрахунків по окремих підсистемах на різних рівнях спрощує процес глобальної оптимізації процесу формування стратегічного інноваційного розвитку. Кожна підсистема оптимізує свою цільову функцію, а верхній рівень координує рішення підсистем у нижніх рівнях таким чином, щоб досягався оптимум загальної цільової функції.

Послідовність моделювання стратегічного інноваційного розвитку дозволяє поетапно оцінювати та доводити адекватність обраних моделей.

Розглянемо детально зв'язок кожної з моделей системи із об'єктом досліджень. Модель цілей пов'язує стратегічний інноваційний розвиток з вибором інноваційних цілей підприємства та може бути представлена у вигляді ієрархічної системи інноваційних цілей, процес побудови якої визначається комплексом експертно-логічних операцій з виявлення типу інноваційної стратегії (рівень 0), напрямів стратегічного інноваційного розвитку (рівень 1), інноваційних цілей в кожному з напрямів (рівень 2). На основі аналізу інформаційних даних попереднього аналізу визначаються основні змінні моделі.

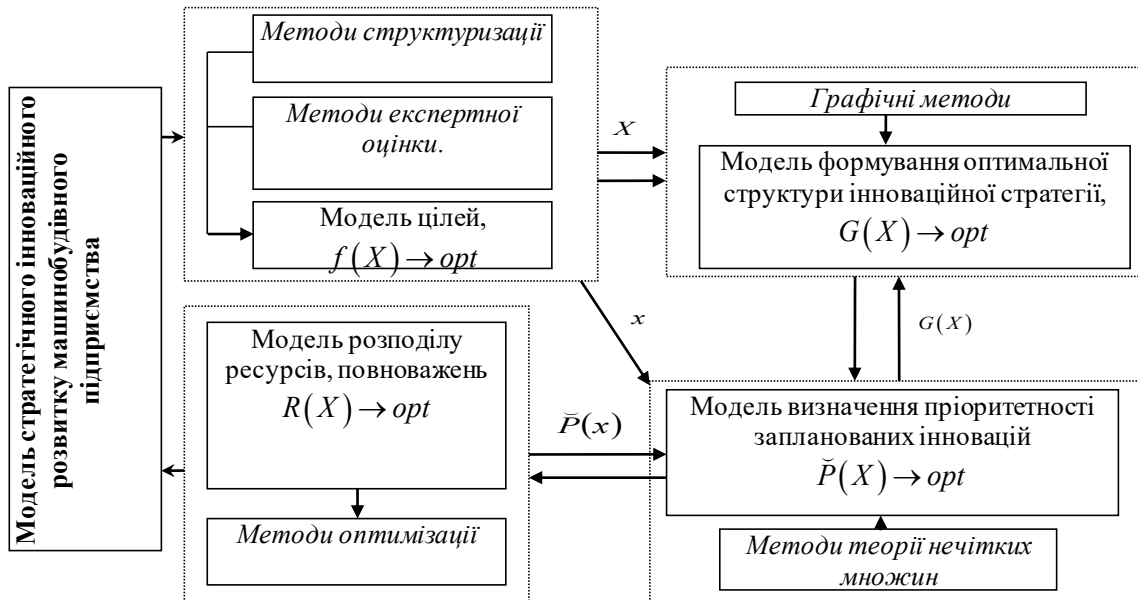


Рис. 2. Системна модель інноваційної стратегії підприємства малого і середнього бізнесу\*

\*адаптовано автором на основі [2]

Отже, завданням побудови даної моделі є відбір цілей інноваційного розвитку  $x = (x_1, x_2, \dots, x_n)$  з множини можливих та розподіл їх в межах основних напрямів  $X = (X_j)$ . Побудова такої моделі потребує залучення експертів, які б могли сформулювати необхідні напрями розвитку об'єкту та виділити систему підцілей відповідних інноваційних перетворень в кожному з напрямів або вирішити задачу перерозподілу інноваційних цілей при вже відомих напрямках інноваційного розвитку як стратегічного бачення керівництва. Для отримання адекватних та повних результатів необхідно здійснити коректний вибір інноваційних цілей, які б повністю включалися до множини можливих інноваційних перетворень.

Висновки. Таким чином, здійснивши аналіз існуючих підходів вчених до питань інноваційного розвитку підприємств та надавши характеристики сучасним моделям стратегічного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу, визначено головні критерії вибору моделей їх інноваційного розвитку та розроблено системну модель інноваційної стратегії вищезазначених суб'єктів господарювання.

### Література

1. Вергал К. Ю. Дослідження стратегічного інноваційного розвитку підприємства методами системного економіко-математичного моделювання / К. Ю. Вергал // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптimum – 2008»: твори VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 3–5 груд. 2008 р.). – Харків: НТУ «ХП», 2008. – С. 117–118.
2. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.
3. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: монографія / А. В. Гриньов. – Харків: «ІНЖЕК», 2003. – 308 с.
4. Федуллова Л. І. Концептуальні засади формування інноваційної системи підприємств [Електронний ресурс] / Л. І. Федуллова // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 10. – С. 195–205. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2014\\_10\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_10_26).
5. Стовпа Т. А. Механізм управління інноваційним розвитком підприємства легкої промисловості / Т. А. Стовпа // Таврійський науковий вісник. – 2006. – Вип. 46. – 249–259.

### References

1. Verhal K. Yu. Doslidzhennia stratehichnoho innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva metodamy systemnoho ekonomiko-matematichnoho modeliuвання / K. Yu. Verhal // Doslidzhennia ta optymizatsiia ekonomichnykh protsesiv «Optimum – 2008»: trudy VI Mizhnarodnoinukovo-praktychnoikonferentsii (m. Kharkiv, 3–5 hrud. 2008 r.). – Kharkiv: NTU «KhPI», 2008. – S. 117–118.
2. Rohoza M. Ye. Stratehichniy innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: modeli ta mekhanizmy: monohrafiia / M. Ye. Rohoza, K. Yu. Verhal. – Poltava: RVV PUET, 2011. – 136 s.
3. Hrynov A. V. Innovatsiinyi rozvytok promyslovykh pidpriemstv: kontseptsii, metodolohiia, stratehichne upravlinnia: monohrafiia / A. V. Hrynov. – Kharkiv: «INZhEK», 2003. – 308 s.
4. Fedulova L. I. Kontseptualni zasady formuvannia innovatsiinoi systemy pidpriemstv [Elektronnyi resurs] / L. I. Fedulova // Aktualni problemy ekonomiky. – 2014. – № 10. – S. 195–205. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2014\\_10\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_10_26).
5. Stovpa T. A. Mekhanizm upravlinnia innovatsiinyim rozvytkom pidpriemstva lehkoï promyslovosti / T. A. Stovpa // Tavriiskiyi naukovyivisnyk. – 2006. – Vyp. 46. – 249–259.

Надійшла / Paper received: 11.01.2021

Надрукована / Paper Printed: 05.03.2021

УДК 336.005.64

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-19

НИКОЛЬЧУК Ю. М., ЛОПАТОВСЬКА О. О.

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

## АНТИКРИЗОВИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті обґрунтовано необхідність антикризового фінансового менеджменту в сучасних умовах господарювання, проаналізовано основні інтерпретації поняття «антикризовий фінансовий менеджмент» та встановлено, що антикризове фінансове управління є складовою частиною антикризового управління підприємством. Графічно наведена структура механізму антикризового фінансового менеджменту підприємства, що включає: мету, завдання, об'єкти, суб'єкти, функції, принципи та методи антикризового управління. Обґрунтовано причини необхідності застосування антикризового фінансового управління на підприємствах та сформувано механізм антикризового фінансового менеджменту на підприємстві. Доведено, що ефективність антикризового фінансового менеджменту підприємства можлива лише тоді, коли управлінці будуть здатні передбачати та прогнозувати складні економічні явища.

Ключові слова: фінансова криза, управління фінансами, антикризовий фінансовий менеджмент, запобігання та попередження кризи, управління.

NIKOLCHUK J., LOPATOVSKA O.

Khmelnitsky Cooperative Trade and Economic Institute

## ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT AS THE BASIS OF FINANCIAL MANAGEMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES

*This article offers a rationale for the need for crisis financial management in today's business environment, analyzes the basic interpretation of the concept of "crisis financial management" and establishes that crisis financial management is a component of crisis management. We believe that anti-crisis financial management is a mechanism of financial influence, a set of measures at the stages of identifying crisis factors, effective diagnosis, prevention and neutralization of the crisis based on a system of specific methods, principles and techniques of financial management.*

*The structure of the mechanism of anti-crisis financial management of the enterprise is made, which includes: goals, tasks, objects, sub-measures, functions, principles and methods of anti-crisis management.*

*The reasons of necessity of anti-crisis management at the enterprises are substantiated and the mechanism of anti-crisis financial management at the enterprises is formulated. It is argued that the use of crisis management includes a set of actions of both strategic and tactical nature, based on what are called types of crisis management and their stylistic characteristics.*

*As a result of consolidation of approaches to defining the essence and foundations of crisis financial management, it was found that in the modern world economy the problems of understanding anti-crisis financial management are extremely relevant. In this regard, anti-crisis financial management is based on a careful analysis of the financial and economic condition of the company and the development of anti-crisis measures that will allow the company to prevent and avoid bankruptcy, as well as increase the efficiency of its activities.*

*Based on the study, we can definitively define the concept of "crisis financial management of the enterprise" as a set of constantly organized management, which is based on the use of specific methods, principles and techniques of financial management of the enterprise, including components aimed at preventing and neutralizing the financial crisis. financial potential of the enterprise.*

*Anti-crisis financial management can be successful if it is timely and, very importantly, preventive. Thus, only such management in today's rapidly changing conditions is able to achieve the goal and effectively solve the problems of the overall management system of the enterprise.*

*Key words: financial crisis, financial management, anti-crisis financial management, crisis management, management, financial condition.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах фінансовий стан багатьох підприємств набуває негативних тенденцій, тому на першому плані постають питання антикризового фінансового менеджменту як ефективного механізму антикризового управління.

Формування антикризового фінансового менеджменту на рівні підприємств націлене на їх виживання і адаптацію до ринкових умов, що є особливо важливим в умовах глобалізації світового господарства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема розвитку теорії та практики антикризового фінансового менеджменту підприємства займається багато вітчизняних та зарубіжних учених, таких як О.О. Терещенко, І.А. Бланк, Н.М. Давиденко, Н.В. Родіонова, В.О. Василенко, В.І. Фучеджи, З. Хелферт, Р. Холт, Дж. Ван Хорн та багато інших.

Сьогодні дедалі більшої актуальності набуває антикризове фінансове управління діяльністю підприємства, що передбачає запобігання розвитку кризових явищ, реальну оцінку діяльності суб'єкта господарювання та оцінку перспектив його подальшого розвитку. Зазначимо, що низка питань стосовно антикризового фінансового менеджменту залишається не розглянутою повною мірою, їх вирішення дасть змогу удосконалити систему антикризового фінансового управління підприємством.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в уточненні і поглибленні сутності та теоретичних засад антикризового фінансового менеджменту як основи управління фінансами вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глобалізація економічних процесів, перехід суб'єктів господарювання до ринкової економіки, вступ України до СОТ, що загострює проблеми на ринках товарів та послуг, підвищення конкурентоспроможності продукції – все це стало причиною збільшення числа фінансово неспроможних підприємств.

Фінансова криза підприємства – одна із форм порушення його фінансової рівноваги, яка відбиває внаслідок дії різноманітних факторів суперечності між фактичним станом фінансового потенціалу підприємства та фінансовими потребами, що несе найбільш небезпечні потенційні загрози функціонуванню підприємства. Саме фінансова криза спонукає до пошуку вирішення через систему антикризового фінансового управління [1].

Антикризове управління – система сучасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і банкрутство. Є значна кількість підходів до визначення поняття антикризового фінансового управління загалом, що базується на двох поняттях: «фінансове управління» та «управління фінансами», внаслідок чого можна сформулювати поняття «антикризове фінансове управління» й «антикризове управління фінансами підприємства». Управління фінансами – це усвідомлений вплив органів управління на фінансові процеси, фінансову діяльність, яку здійснюють із метою досягнення та підтримки збалансованості фінансової стійкості й отримання доходів, прибутку та фінансового забезпечення економічних і соціальних завдань.

Загальноприйнятою характеристикою управління фінансами є цілеспрямоване формування процесу перерозподілу фінансових ресурсів між різними суб'єктами фінансової системи і всередині них, це діяльність із залучення та ефективного використання фінансових ресурсів [2, с.11-17].

На початку 90-х років ХХ ст. антикризовий фінансовий менеджмент виник на стику двох напрямків економічної науки – антикризового управління та фінансового менеджменту, об'єднавши в собі сукупність фінансових інструментів антикризового управління на основі впровадження стратегічного і тактичного фінансового менеджменту в діяльність комерційної організації [3, с.5-12].

Потреба виділення антикризового фінансового менеджменту назріла у зв'язку з розумінням керівництвом підприємств необхідності кваліфікованого фінансового управління в умовах фінансової кризи, однак універсальне визначення та методологічне обґрунтування даного напрямку відсутні як у закордонній, так і у вітчизняній літературі. У таблиці 1 наведені основні підходи до визначення даного поняття.

Таблиця 1.

#### Наукові підходи до визначення поняття «антикризовий фінансовий менеджмент»

№ з/п	Автор	Визначення
1	Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В.	система управління, яка використовує механізми фінансового впливу, спрямовані на запобігання або подолання фінансової кризи
2	Давиденко Н. М.	комплекс заходів на етапах виявлення кризоутворюючих факторів, своєчасної діагностики, запобігання й нейтралізації кризи, спрямований на досягнення цілей діяльності підприємства, реалізацію його стратегії та подальший розвиток. Антикризове фінансове управління має стратегічну спрямованість і забезпечує адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, шляхом реалізації відповідної стратегії
3	Терещенко О. О.	застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками, профілактики та нейтралізації фінансової кризи
4	Фучеджи В. І.	постійно організоване управління, в основу якого покладена система методів, принципів розроблення та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення ліквідації
5	Силкін О. С., Муж П. О.	система заходів, спрямованих на виявлення, боротьбу та в майбутньому подолання криз, які руйнують фінансово-економічну діяльність підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 3]

Вважаємо, що антикризовий фінансовий менеджмент – це механізм фінансового впливу, комплекс заходів на етапах виявлення кризоутворюючих факторів, своєчасної діагностики, запобігання і нейтралізації кризи на підставі використання системи специфічних методів, принципів та прийомів управління фінансами.

Сьогодні в результаті узагальнення підходів до визначення сутності й основи антикризового фінансового менеджменту можна стверджувати, що немає єдиної думки стосовно формування його наукової концепції. Безумовно, можна приєднатися до думки, що антикризовий фінансовий менеджмент має бути невід'ємним складником управління сучасним підприємством і становити систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з фінансової кризи, але й на запобігання виникненню такої ситуації в майбутньому [4, с.37].

Оскільки антикризове управління передбачає, що на підприємстві створена система управління, завданням якої є своєчасне виявлення ознак кризи, розроблення методів та прийомів, спрямованих на запобігання кризі або її подолання з метою недопущення ситуації банкрутства та подальшої ліквідації, то антикризове фінансове управління повинно концентруватися на вирішенні цих завдань у фінансовій сфері [4, с.38].

Головна мета антикризового фінансового менеджменту – встановлення управління, яке здатне передбачати, попередити, подолати та знизити ймовірність виникнення фінансової кризи й одночасно утримувати фінансову стійкість та стабільний розвиток підприємства.

Для цього на підприємстві розробляють політику антикризового управління, реалізація якої передбачає [5, 43-44]:

- 1) періодичне дослідження фінансового стану для завчасного виявлення ознак розвитку кризи;
- 2) визначення масштабів кризового стану підприємства;
- 3) вивчення основних чинників, що зумовили розвиток кризи;
- 4) формування мети та підбір основних механізмів антикризового фінансового управління підприємством за зростання ймовірності банкрутства;
- 5) запровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства;
- 6) вибір ефективних форм санації.

Система антикризового фінансового менеджменту базується на певних принципах, які систематизовані у таблиці 2.

Таблиця 2.

### Принципи антикризового фінансового менеджменту підприємства

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
1	Превентивність заходів	Завчасне попередження виникнення кризи менш ресурсно затратне, ніж її настання і подальша боротьба з її негативними наслідками.
2	Готовність до змін	Підтримка постійної готовності фінансових менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його розвитку.
3	Негайне реагування	Чим раніше буде вжито заходів щодо ліквідації кризи, тим менші наслідки вона матиме на діяльність підприємства.
4	Комплексність рішень	Система розроблюваних і реалізованих антикризових заходів повинна носити комплексний характер.
5	Альтернативність дій	Кожне рішення має базуватися на розгляді максимально можливого числа його альтернативних проєктів і очікуваних наслідків.
6	Адекватність реагування	Використання окремих механізмів нейтралізації загрози фінансової кризи повинно виходити з реального рівня такої загрози і бути адекватним йому.
7	Адаптивність управління	Високий рівень гнучкості антикризового фінансового менеджменту, його швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища.
8	Використання внутрішніх ресурсів	Підприємство повинно розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості для нейтралізації кризових явищ.
9	Оптимальність санації	Критерії вибору зовнішньої санації збереження управління підприємством його первісними засновниками, мінімізація втрати ринкової вартості підприємства, ін.
10	Ефективність	Порівняння ефекту антикризового фінансового менеджменту і пов'язаних з реалізацією його заходів фінансових ресурсів.

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 3, 5]

Отже, сутність системи антикризового фінансового менеджменту вітчизняного підприємства полягає у тому, що загроза банкрутства підлягає діагностиці ще на ранніх стадіях його виникнення, а це дає змогу своєчасно привести в дію спеціальні фінансові механізми захисту або обґрунтувати необхідність певних реорганізаційних процедур.

Науковці неоднозначно підходять до трактування самого терміну «механізм антикризового фінансового менеджменту». Аналіз літературних джерел дав змогу окреслити такі підходи до трактування цього поняття, як: сукупність принципів, законів та процедур, методів, моделей, важелів і форм управління, система управління, сукупність певних підсистем, засобів або елементів щодо виходу із кризи, розроблення та реалізація заходів щодо виходу з кризового фінансового стану [6, с.230]. Вважаємо, що механізм антикризового фінансового менеджменту включає сукупність елементів, які визначають його необхідність, функції, принципи (рис. 1).

Розглядаючи антикризовий фінансовий менеджмент, необхідно виділити можливі способи попередження настання кризових ситуацій, до яких належать:

- здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою своєчасного виявлення ознак кризових явищ, виявлення основних факторів, що зумовили кризовий стан підприємства;
- дослідження масштабів кризового стану підприємства;
- формування завдань антикризової фінансової політики та вибір адекватних заходів і послідовне їх запровадження відповідно до специфіки господарської діяльності підприємства і масштабів його кризових явищ;

- забезпечення контролю за своєчасністю та ефективністю впроваджених заходів та врахування зміни чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, а також скорочення витрат, збільшення надходження грошових коштів, проведення реструктуризації кредиторської заборгованості, визначення стратегії розвитку;

- проведення реорганізації або реструктуризації підприємства, підготовка висококваліфікованих фахівців фінансових відділів підприємств України, які спеціалізуються суто на антикризовому фінансовому управлінні.

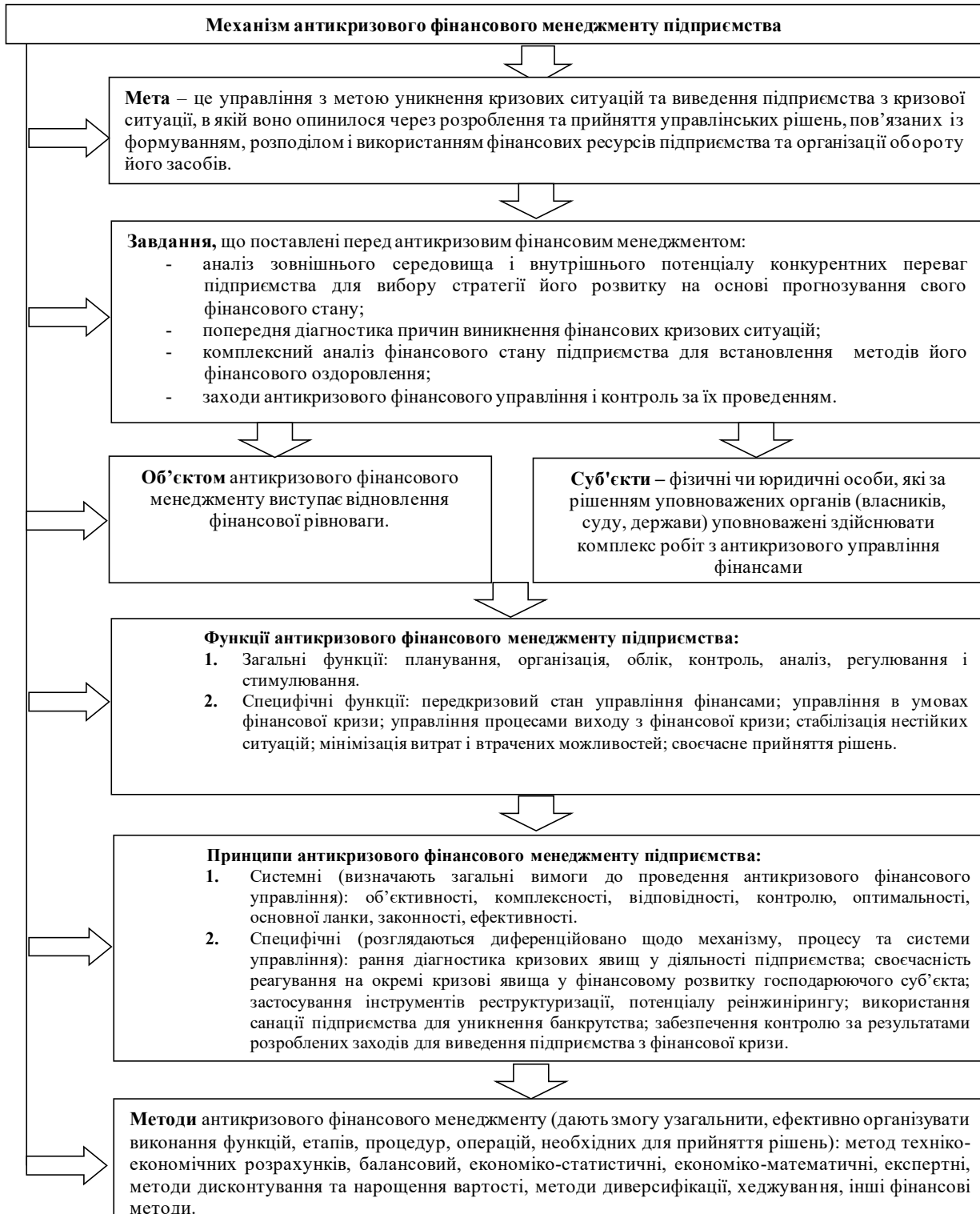


Рис. 1. Механізм антикризового фінансового менеджменту підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [7, 8]

**Висновки.** На підставі проведеного дослідження можна остаточно визначити поняття «антикризовий фінансовий менеджмент підприємства» як комплекс постійно організованого управління, в основу якого покладено застосування специфічних методів, принципів та прийомів управління фінансами підприємства, що включає складники, які спрямовані на профілактику та нейтралізацію фінансової кризи за допомогою всього фінансового потенціалу підприємства.

Антикризовий фінансовий менеджмент може бути успішним, якщо він є своєчасним і, що дуже важливо, – носить превентивний характер. Отже, тільки таке управління в сучасних швидкозмінних умовах здатне досягти поставленої цілі і ефективно вирішувати завдання загальної системи менеджменту підприємства.

### Література

1. Криза – що чекати? URL: [www.krisis.org/2009/krisengefluester-wahre-und-falsche-ursachender-finanzkrise/print/~~pobj](http://www.krisis.org/2009/krisengefluester-wahre-und-falsche-ursachender-finanzkrise/print/~~pobj) (дата звернення 13.10.2020 р.).
2. Фінансовий менеджмент у схемах і таблицях / Квач Я.П., Орлов В.М., Орлова О.В., Толкачова Г.В.; за ред. д.е.н., проф. В.М. Орлова. Одеса, 2012. 72 с.
3. Фінансовий менеджмент / В.П. Мартиненко, Н.І. Климаш, К.В. Багацька, І.В. Дем'яненко та ін.; за заг. ред. Т.А. Говорушко. Львів: «Магнолія-2006», 2014. 344 с.
4. Шапуров О.О. Формування концепції антикризового управління на основі системи діагностики явних загроз. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 23. С. 35–40.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ: Ника Центр 2000. 390 с.
6. Силкін О.С. Аналіз сутності антикризового управління підприємством. Наукові записки. 2016. № 2 (53). С. 228–235.
7. Фучеджи В.І. Особливості антикризового управління підприємством. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/853/1/Fuchedzhy%20V.I.%20Osoblyvosti%20antykryzovoho%20upravlinnia%20pidprijemstvom.pdf> (дата звернення 15.10.2020 р.).
8. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 12. С. 66–69.

### References

1. Kryza – shcho chekaty? [Crisis - what to expect] URL: [www.krisis.org/2009/krisengefluester-wahre-und-falsche-ursachender-finanzkrise/print/~~pobj](http://www.krisis.org/2009/krisengefluester-wahre-und-falsche-ursachender-finanzkrise/print/~~pobj) (accessed 13 October 2020).
2. Kvach Ya.P., Orlov V.M., Orlova O.V., Tolkachova H.V. (2012) Finansovyy menedzhment u skhemakh i tablytsiakh [Financial management in charts and tables]. Odesa. (in Ukrainian).
3. Martynenko V.P., Klymash N.I., Bahats'ka K.V., Dem'ianenko I.V. (2014) Finansovyy menedzhment [Financial management]. L'viv : Mahnoliya-2006. (in Ukrainian).
4. Shapurov O.O. (2013). Formuvannia kontseptsii antykryzovoho upravlinnia na osnovi vzaiemodii systemy diahnostryky iavnykh zahroz [Formation of the concept of crisis management is based on the explicit threats diagnostic system.]. Investments: practice and experience, vol. 23, no 23, pp. 35–40.
5. Lihonenko L.O. (2000). Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom: teoretyko metodolohichni zasady ta praktychnyj instrumentarij [Nonsense enterprise management: theoretical methodological principles and practical tools], Kiev : Nick Center 2000. (in Ukrainian).
6. Sylkin O.S. (2016) Analiz sutnosti antykryzovoho upravlinnia pidprijemstvom [Analysis of the essence of crisis management of the enterprise]. Proceedings, no 2 (53), pp. 228–235.
7. Fuchedzhy V.I. Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidprijemstvom [Features of crisis management of the enterprise]. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/853/1/Fuchedzhy%20V.I.%20Osoblyvosti%20antykryzovoho%20upravlinnia%20pidprijemstvom.pdf> (accessed 15 October 2020).
8. Almashii Ya.I. (2015) Antykryzove finansove upravlinnia pidprijemstvom: sutnist ta mekhanizmy realizatsii [Anti-crisis financial management of the enterprise: essence and mechanisms of realization]. Scientific Bulletin of the International Humanities University, no 12, pp. 66–69.

Надійшла / Paper received: 10.02.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 331.5:339.9(045)

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-20

ОСИПОВА Л. В.

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

## ЗАГОСТРЕННЯ ПРОБЛЕМ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У статті охарактеризовано, що являє собою глобалізація ринку праці. Виділено основні причини процесу глобалізації ринку праці. Розглянуто ключові зміни, які мають прямий вплив на стан ринку праці. Показано та проаналізовано динаміку економічно активного населення за останні десять років. Визначено ключові проблеми зайнятості населення в Україні. Розглянуто особливості загострення проблем ринку праці в умовах глобалізації. Доведено, що яскравим індикатором ринку праці в умовах глобалізації є безробіття, яке стало досить звичним явищем стало для України. Проведено аналіз динаміки безробіття в Україні та в окремих країнах світу за останніх дев'ять років. Показано, що рівень оплати праці є головним фактором, що визначає кон'юнктуру на ринку праці. Проаналізовано рівень оплати праці в окремих галузях національної економіки, визначено найвищий і найнижчий її рівень. Окреслено можливі шляхи вирішення проблем ринку праці в умовах глобалізації.

Ключові слова: ринок праці, зайнятість населення, економічно активне населення, безробіття, глобалізація, заробітна плата.

OSIPOVA L.

Vinnytsia Trade and Economic Institute KNTEU

## EXAMINATION OF LABOR MARKET PROBLEMS IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

The main form of development of the country's labor potential is the labor market, in which the main actors are employers and workers. The national labor market is the most important part of the country's economy, which has characteristics and has a specific model of functioning. At the same time, globalization has a significant impact on the development of the national labor market and, as a consequence, on the formation and realization of the country's labor potential and the position of workers and employers. In today's global economy, the labor market is changing rapidly. Deep demographic changes, military-political conflicts, introduction of technological innovations (production automation, robotics, three-dimensional printing, digital technologies, etc.), global outsourcing change the spheres of employment of different countries. Those countries that are aware of these trends in time and successfully adapt to the challenges of the times will not only be able to solve pressing labor market problems, but also provide a foundation for increasing the efficiency of the national economy, increasing labor productivity, improving quality of life and more.

The article describes what is the globalization of the labor market. The main reasons for the process of globalization of the labor market are highlighted. The key changes that have a direct impact on the state of the labor market are considered. The dynamics of the economically active population for the last ten years is shown and analyzed. The key problems of employment in Ukraine have been identified. Peculiarities of aggravation of labor market problems in the conditions of globalization are considered. It is proved that a bright indicator of the labor market in the context of globalization is unemployment, which has become quite common for Ukraine. An analysis of the dynamics of unemployment in Ukraine and in some countries around the world over the past nine years. It is shown that the level of wages is the main factor determining the situation in the labor market. The level of wages in certain sectors of the national economy is analyzed, the highest and lowest levels are determined. Possible ways to solve labor market problems in the context of globalization are outlined.

Key words: labor market, employment, economically active population, unemployment, globalization, wages.

### Постановка проблеми

Головною формою розвитку трудового потенціалу країни є ринок праці, головними суб'єктами в якому є роботодавці та робітники. Національний ринок праці представляє собою найважливішу ланку економіки країни, яка має характерні риси та володіє специфічною моделлю функціонування. При цьому значний вплив на розвиток національного ринку праці та, як наслідок, на формування й реалізацію трудового потенціалу країни і становище безпосередньо робітників та роботодавців здійснює глобалізація, яка протягом останніх років визначає напрями розвитку практично всіх сфер життєдіяльності суспільства. В умовах сучасної глобальної економіки ринок праці зазнає швидких змін. Глибокі демографічні зміни, військово-політичні конфлікти, впровадження технологічних інновацій (автоматизація виробництва, робототехніка, тривимірний друк, цифрові технології тощо), глобальний аутсорсинг змінюють сфери зайнятості населення різних країн. Ті країни, які вчасно усвідомлять ці тренди та успішно адаптуються до викликів часу, зможуть не лише вирішити назрілі проблеми ринку праці, але й забезпечити фундамент для зростання ефективності національної економіки, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості життя населення тощо.

На будь-якому етапі соціально-економічного розвитку країни ринок праці є найбільш чутливим індикатором зміни ринкової кон'юнктури, що проявляється у швидкій реакції на прояви макроекономічної нестабільності та турбулентності економіки. Ринок праці займає центральне місце серед інших ринків [1, с. 3]. На глобальні і системні економічні шоки ринок праці реагує вивільненням найменш конкурентоспроможних кадрів, підвищенням рівня тінізації економіки та безробіття. При позитивних



векторах зростання галузей економіки ринок сигналізує про зростання попиту на затребуваних фахівців через систему макроекономічних індикаторів і підвищення рівня оплати праці. Однак у розрізі сукупності всіх можливих економічних сценаріїв питання стабільного розвитку ринку праці і людського капіталу перманентно зберігає свою актуальність. Тому одним із пріоритетів державної політики у сфері зайнятості населення стає аналіз і прогнозування стану ринку праці у період значних зрушень у його ustalених тенденціях, які пов'язані зі стрімкими темпами глобалізації світової економіки та протікання четвертої індустріальної революції.

#### **Аналіз останніх досліджень чи публікацій**

Дослідженню формування і розвитку трудового потенціалу та ринку праці присвячено праці чималої кількості вчених, серед них: Савченко О. О. [3], Близнюк В. В. [4], Герасименко О.О. [5], Ярова Л.Г. [7], Ільїч Л. М. [9]. Внесок у вирішення питань, пов'язаних з особливостями розвитку та функціонування національного ринку праці у відкритій економіці, зробили такі вчені, як: Бандура С. І. [2], Грішнова О. А. [3], Колот А. М. [5], Сандугей В., Федунчик Л. Г. [13] та інші. Незважаючи на велику кількість досліджень вивченню проблем ринку праці в контексті глобалізації присвячено недостатньо уваги.

#### **Виклад основного матеріалу**

Глобалізація ринку праці являє собою формування єдиного механізму узгодження попиту та пропозиції робочої сили незалежно від країни проживання і розвивається на фоні глобалізації економіки. Причинами цього процесу є формування системи міжнародного поділу праці, розвиток світової інфраструктури та світової валютної системи, міжнародна міграція населення, стрімке зростання світової торгівлі та потоків іноземних інвестицій, швидкі технологічні зміни [2, с. 10].

Вплив процесу глобалізації на сучасний ринок праці, головним чином, має прояв у таких напрямках, як зміни у структурі зайнятості населення, поява дисбалансу між структурою робочої сили та робочими місцями, зміщення вітчизняних виробництв до країн із більш дешевою робочою силою, підвищення мобільності робочої сили, зміна в структурі попиту на робочу силу, стрімка міграція висококваліфікованих спеціалістів [3, с. 9]. У цілому, глобалізацію можна представити як процес створення лібералізованого та інтегрованого світового ринку товарів та капіталу, формування нового міжнародного інституціонального устрою, який слугує розвитку виробництва, торгівлі, руху капіталів у масштабах усього світу та включає національну економіку країни до системи всесвітнього поділу праці, у зв'язку з чим визначення та підтримка високого ступеню активної участі у зовнішньогосподарських трудових відносинах стає стратегічним завданням будь-якої держави, у тому числі й України.

Слід зазначити, що дієвість впливу глобалізації на національний ринок праці залежить від рівня розвитку національної економіки. Економічні розвинуті країни отримують висококваліфіковану робочу силу причому, нічого не витрачаючи на її підготовку, натомість слабкі економіки, як правило, стають опорами для країн з високим економічним розвитком. У зв'язку з цим вплив глобалізації має як позитивні, так і негативні наслідки для функціонування та розвитку ринку праці. Так, на думку Сандугей В. В., позитивний вплив глобалізації на український ринок праці можливий лише за умов: прискорення реструктуризації та модернізації національного виробництва, що приведе до оптимізації структури зайнятості; посилення мобільності робочої сили; формування ринкової моделі поведінки працівника; підвищення стандартів з оплати праці; розширення експортного потенціалу, що забезпечуватиме створення нових робочих місць; подолання дискримінаційного ставлення до України у світовій антидемпінговій політиці; посилення конкурентоспроможності освітніх послуг, що забезпечуватиме підвищення освітнього рівня національного працівника [4, с. 60].

Ефект глобалізаційних перетворень дає серйозні зрушення в розвитку різних галузей економіки, та сфер суспільного життя. Відбуваються якісні зміни як у виробничому секторі економіки, так і в секторі послуг, у промисловому виробництві, галузевій структурі тощо. Ці зміни мають прямий вплив на стан ринку праці та сприяють новим тенденціям у розвитку соціально-трудових відносин. По-друге, сьогодні стрімко, як ніколи, зростає невідповідність між структурою робочої сили та робочими місцями [5, с. 24]. Розповсюдженою стає ситуація, коли зменшується попит на малодосвідчену та некваліфіковану робочу силу. Відбувається неприйняття людського ресурсу, що не має достатньої кваліфікації і не хоче або не може перекваліфікуватися.

За даними дослідження вітчизняного ринку праці, яке проводилось відповідно до методології, рекомендованої МОП, Державною службою статистики України, у 2018 році кількість економічно активного населення України у віці 15–70 років дорівнювала 17 939,5 тис. осіб (працездатного віку – 17 296,2) (табл. 1) [6].

Аналіз динаміки економічно активного населення показав, що протягом досліджуваного періоду мала місце тенденція до постійного зниження цього показника. Незначне збільшення економічно активного населення працездатного віку було зафіксоване впродовж 2010–2013 років, однак із 2014 року ця тенденція не зберігалася. Зокрема, у 2018 році проти 2010 року економічно активне населення у віці 15–70 років скоротилося на 1,0 % (працездатного віку на 0,8% зросло). Таке скорочення пов'язане із загальним зменшенням чисельності населення в країні, що викликано перевищенням показника смертності над показником народжуваності, загальним старінням нації, зовнішніми міграціями українців тощо.

Таблиця 1

## Динаміка економічно активного населення України за 2010-2019 роки

Роки	Економічно активне населення			
	у віці 15-70 років		працездатного віку	
	у середньому, тис. осіб	у % до населення відповідної вікової групи	у середньому, тис. осіб	у % до населення відповідної вікової групи
2010	20 894,1	63,6	19 164,0	71,9
2011	20 893,0	64,2	19 181,7	72,6
2012	20 851,2	64,5	19 317,8	72,9
2013	20 824,6	64,9	19 399,7	72,9
2014	19 920,9	62,4	19 035,2	71,4
2015	18 097,9	62,4	17 396,0	71,5
2016	17 955,1	62,2	17 303,6	71,1
2017	17 854,4	62,0	17 193,2	71,5
2018	17 939,5	62,6	17 296,2	72,7
2019*	14 65,0	67,0	1 364,9	75,3

\*Дані 2019 року за період Січень-вересень [6]

Проблема зайнятості населення в Україні є однією з найбільших соціально-економічних проблем трудових відносин. За даними Державної служби статистики України у 2018 році кількість зайнятого населення в Україні у віці 15–70 років дорівнювала 16 360,9 тис. осіб (працездатного – 15 718,6 тис. осіб) (табл. 2) [10].

Таблиця 2

## Динаміка зайнятого населення України за 2010-2019 роки

Роки	зайняте населення			
	у віці 15-70 років		працездатного віку	
	у середньому, тис. осіб	у % до населення відповідної вікової групи	у середньому, тис. осіб	у % до населення відповідної вікової групи
2010	19 180,2	58,4	17 451,5	65,5
2011	19 231,1	59,1	17 520,8	66,3
2012	19 261,4	59,6	17 728,6	66,9
2013	19 314,2	60,2	17 889,4	67,3
2014	18 073,3	56,6	17 188,1	64,5
2015	16 443,2	56,7	15 742,0	64,7
2016	16 276,9	56,3	15 626,1	64,2
2017	16 156,4	56,1	15 495,9	64,5
2018	16 360,9	57,1	15 718,6	66,1
2019*	1 381,9	63,2	1 281,8	70,7

\*Дані 2019 року за період Січень-вересень [10]

Аналіз динаміки зайнятості показав, що впродовж досліджуваного періоду мала місце тенденція до поступового зниження відповідного показника. Незначне зростання кількості зайнятого населення в країні було зафіксоване протягом 2010–2013 рр., однак із 2014 року ця тенденція не зберігалася. Подібна ситуація спостерігалась і з динамікою економічно активного населення. З 2010 по 2013 рік відбувалося помірне зростання кількості зайнятого населення, проте складна політична та економічна ситуація в Україні у 2014 році спричинила значний спад, більш, ніж на мільйон осіб. Після чого даний показник так і не повернувся до передкризового стану. У відсотковому значенні на сьогодні зайняте населення працездатного віку становить 56,6%, що демонструє найнижчий рівень зайнятості за останні десять років. Також на 10% зросла кількість зайнятих, яких перевели на неповний робочий день.

Яскравим індикатором ринку праці в умовах глобалізації є безробіття, яке досить звичним явищем стало для України. За даними Державної служби статистики України у 2018 році кількість безробітного населення в Україні у віці 15–70 років дорівнювала 1 578,6 тис. осіб (працездатного – 1 577,6 тис. осіб) (табл. 3) [6].

Аналіз динаміки рівня безробіття показав, що рівень безробіття в Україні у 2018 р. порівняно з 2010 роком серед населення у віці 15-70 років зріс на 0,6% (працездатно віку – на 0,2%). Зареєстрованих безробітних у віці 15-70 років у 2018 році проти 2010 року стало менше на 135,3 тис. осіб (працездатно віку – на 134,9 тис. осіб). Однак позитивна тенденція рівня безробіття в Україні є дуже далекою від реальності, оскільки є багато проблем щодо статистики безробіття в Україні, які не дають змоги об'єктивно оцінювати реалії безробіття: статистика не враховує часткову зайнятість, неможливо врахувати осіб, які втратили «надію на працю» і не стоять на обліку в службі зайнятості; ті, хто примусово знаходяться у відпустках з ініціативи адміністрації, вважаються зайнятими; неправдива інформація з боку безробітних.

Саме тому показник становив 9,1 % у 2018 році, це досить висока позначка, хоча нижча в порівнянні з показниками країн Європи (Італія – 9,1%, Іспанія – 15,8%, Греція – 20,1%).

Під час аналізу безробіття важливим є визначення його основних причин, головними з яких є: невисока заробітна плата, яку пропонують на ринку праці України; нестабільна політична та економічна ситуація в країні; відсталість системи підготовки фахівців від розвинутих країн; значне перевищення пропозиції робочої сили над попитом [7, с. 754].

Таблиця 3.

## Динаміка рівня безробіття України за 2010-2019 роки

Роки	безробітне населення (за методологією МОП)			
	у віці 15-70 років		працездатного віку	
	у середньому, тис. осіб	у % до економічно активного населення відповідної вікової групи	у середньому, тис. осіб	у % до економічно активного населення відповідної вікової групи
2010	1 713,9	8,2	1 712,5	8,9
2011	1 661,9	8,0	1 660,9	8,7
2012	1 589,8	7,6	1 589,2	8,2
2013	1 510,4	7,3	1 510,3	7,8
2014	1 847,6	9,3	1 847,1	9,7
2015	1 654,7	9,1	1 654,0	9,5
2016	1 678,2	9,3	1 677,5	9,7
2017	1 698,0	9,5	1 697,3	9,9
2018	1 578,6	8,8	1 577,6	9,1
2019*	83,1	5,7	83,1	6,1

\* Дані 2019 року за період Січень-вересень [6]

Загалом безробіття є важкою хворобою ринкової економіки яка несе за собою тяжкі соціально-економічні наслідки:

- незайняту робочу силу, що означає неефективне використання економічного потенціалу суспільства і веде до його прямих економічних втрат;

- зниження кваліфікації працівників в умовах тривалого безробіття. За результатами досліджень, працівник навіть після 3 місяців безробіття досягає попередньої продуктивності праці лише приблизно через 7 місяців;

- падіння попередньо досягнутого рівня життя. Допомога із безробіття в Україні є істотно меншою, ніж середня заробітна плата і має тимчасовий характер, тому зростання безробіття знижує купівельний та інвестиційний попит, скорочує обсяги заощаджень у населення. Якщо взяти до уваги допомогу з безробіття в розвинутих країнах світу, то, наприклад, у Франції безробітні впродовж 30 місяців отримують 79% свого місячного заробітку, як страхову допомогу. Відповідний показник у Німеччині складає 72%, у Португалії - 81%, у Бельгії - 82%. Тривалість виплат коливається від 1 до 5 років. У Бельгії вони взагалі безстрокові, відтак можливо з допомоги по безробіттю одразу переходити до отримання пенсії;

- значні психологічні травми, які фахівці порівнюють із такими важкими обставинами в житті людини, як смерть близьких, тюремне ув'язнення тощо. Соціолог з Університету Хопкінса Харві Бреннер, який вивчає понад 30 років соціальні наслідки безробіття в США, встановив, що збільшення безробіття в національних масштабах на 1% викликає збільшення кількості самогубств на 4,1%, пацієнтів у психіатричних закладах – на 3,4%, ув'язнених – на 4%, а число убивств зростає на 5,7% [8, с. 541].

Шляхами вирішення проблеми безробіття можуть бути наступні кроки: розвиток приватного підприємництва, малого бізнесу, сфери послуг, фермерства, всієї ринкової інфраструктури тощо. Для цього потрібне ефективне державне регулювання ринку праці, важливим показником якого є частка ВВП, яка витрачається на здійснення відповідних програм [9, с. 608].

Головним фактором, що визначає конюнктуру на ринку праці є рівень її оплати. При цьому в порівнянні з Болгарією, що знаходиться на останньому місці в ЄС за розміром мінімальної заробітної плати, в Україні величина цього показника у 2019 р. була меншою на 133 євро. В той же час, мінімальна заробітна плата в Україні була приблизно в 9 разів нижче, ніж у Франції, Німеччині та Бельгії, і в 12 разів нижче, ніж в Люксембурзі (рис.1) [10]. Тому одним із пріоритетних напрямів економічної політики України має бути удосконалення політики оплати праці.

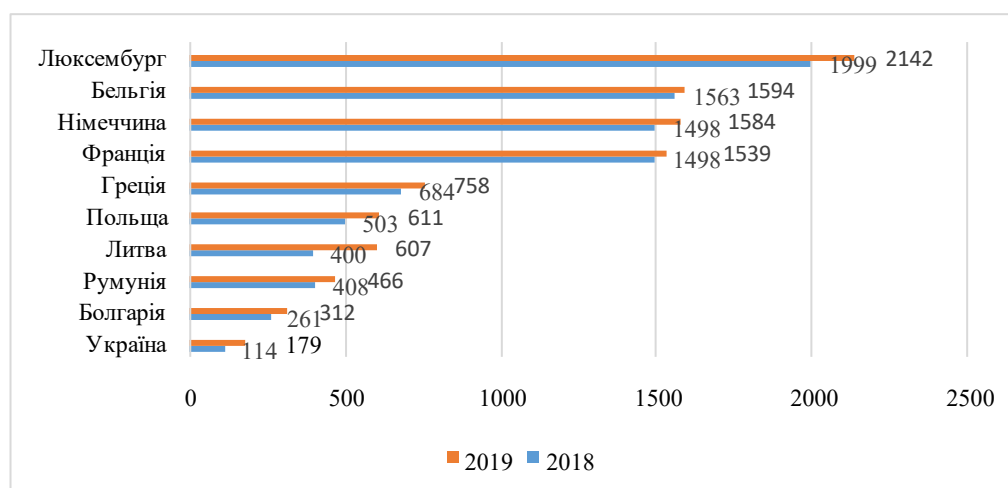


Рис. 1. Мінімальна заробітна плата в Україні та країнах ЄС за 2018-2019 рр. [10]

Найвищі заробітні плати в Україні станом на 2019 рік отримують працівники в галузі авіаційного транспорту – 27300 грн, працівники фінансової та страхової діяльності – 19132 грн, працівники у сфері інформації та технологій – 17543 грн, а найнижчі – у охороні здоров'я та соціальній допомозі – 8505 грн. В загальному, середній рівень зарплат у 2019 році зафіксований на рівні 10497 грн. Серед найбільш затребуваних професій на ринку праці в останні роки виділяють спеціалістів у ІТ та банківській сферах, продажах та маркетингу. На українському ринку праці втрачають свою актуальність наступні професії: юристи, адміністративні службовці та топ-менеджери. Людям даних професій досить важко у пошуку робочого місця з гідною оплатою праці.

Розмір мінімальної заробітної плати має поступово підвищуватись до рівня прожиткового мінімуму з урахуванням економічних показників розвитку національної економіки, покладених чинним законодавством в основу формування мінімальної заробітної плати. Актуальність проблеми підсилюється тим фактором, що заробітна плата на сучасному етапі залишається для населення нашої країни головним джерелом доходів та підтримки життєвого рівня, оскільки оплата праці в сукупності доходів займає головне місце. Заробітна плата є не лише індикатором, що визначає загальний життєвий рівень працівників. Від її розміру, частки у валовому національному продукті багато в чому залежать також можливості розвитку економіки взагалі.

Важливою проблемою ринку праці України в умовах глобалізації є зростання частки безробітних із вищою освітою. За даними Державної служби статистики України у 2018 році серед безробітної молоді у віці 25-34 років – 52% мають повну, базову або неповну вищу освіту та 24% - професійно-технічну, що порівняно з 2010 роком показник безробіття у віці 25-34 років збільшився на 8,4% (43,6%), а показник професійно-технічної зменшився на 9,2% (33,2%) [6]. Ще одна проблема національного ринку праці, породжена його глобалізацією – відтік робочої сили. До того ж, зараз територію України в пошуках роботи покидають як представники середнього класу, так і висококваліфіковані кадри. За даними департаменту народонаселення ООН у 2019 році кількість міжнародних мігрантів українського походження становить 5,9 млн. осіб, що на 0,5 млн. осіб більше за показник 2010 року (5,4 млн. осіб) [11]. Із близько 6 мільйонів українських мігрантів – 30% мають вищу освіту. Можна стверджувати, також що останнім часом в Україні загалом постійно погіршується ситуація із зайнятістю молоді. На цьому тлі постає ще одна важлива проблема - зростаюча зовнішня мобільність робочої сили, яка проявляється у щораз більших обсягах зовнішньої трудової міграції. Трансформаційні економічні перетворення в Україні, політичний курс до євроінтеграції, а також запровадження безвізового режиму перетину кордонів із країнами ЄС створили можливості для появи її нових форм та видів. Варто відзначити стрімке збільшення міграції серед студентів. Навчальна міграція набула свого розвитку за рахунок можливості навчання з подальшим працевлаштуванням за кордоном. Якщо ще кілька років тому міграція відзначалася сезонним характером, то останні 2-3 роки вона стає постійною. Найбільш привабливими для трудових мігрантів з України є Польща, Чехія, Італія, Білорусь, Росія. А у зв'язку із змінами у законодавстві Німеччини, які вступили у дію у 2019 році, трудові мігранти почали опановувати ринок праці цієї країни. Норвезький економіст Ерік Райтнер прогнозує, що відкриття кордонів між Україною та Європейським Союзом спричинить відтік молоді до 9 мільйонів осіб. Він пояснює, що Латвія, у свій час, таким чином втратила 20% трудових ресурсів країни. Е. Райтнер стверджує, що Україні необхідно спрямувати всі свої сили на збереження виробництва, аби запобігти втраті ще більшої кількості працездатного висококваліфікованого населення [12, с. 45].

При очевидних позитивних ефектах міжнародної міграції робочої сили, зростання її масштабів в Україні набуває загрозливих розмірів. Тому, зменшення негативних наслідків впливу глобалізації на національний ринок праці потрібно запровадити системи заходів щодо стабілізації економіки України, вони

мають передбачати: створення нових робочих місць, збільшення інвестування іноземного капіталу. Необхідно створити цивілізовані форми виїзду працівників за кордон та можливість їх вільного беззастережного повернення назад в Україну, ввезення валюти, а також гарантії захисту українцям своїх прав в іншій країні. Якщо українець має вибір працювати вдома або за кордоном і обирає останній варіант, то для того, щоб його утримати, необхідно підняти зарплату та переглянути податкову систему [13, с. 32].

Під впливом процесів глобалізації, також, трансформувались і правила гри на сучасному ринку праці. Минув той час, коли роботодавці були орієнтовані лише на робітника та підлаштовувалися під нього. Нині саме роботодавець диктує умови гри у сфері соціально-трудова відносин. Рівень кваліфікації працівника повинен відповідати вимогам, які висуюють йому головні гравці на ринку праці, а не навпаки. Українські вчені визначають найважливішою проблемою ринку праці в умовах глобалізації, деформацію в галузевій структурі та професійно-кваліфікаційному складі. Причиною низького рівня кваліфікації можна назвати матеріальну мотивацію, обмежену можливість працевлаштування, відсутність гарантії стабільності виробничої діяльності за фахом, невідповідність структури професійної освіти перспективним потребам ринку праці за кваліфікаційним рівнем та професійною структурою [14, с.102].

Можливими шляхами вирішення наступних проблем ринку праці в умовах глобалізації є: удосконалення відповідної нормативної бази, яка забезпечить ефективне функціонування підприємств та зумовить створення нових робочих місць; забезпечення працевлаштування випускників вищих навчальних закладів (ВНЗ) шляхом впровадження механізму взаємодії роботодавців та ВНЗ країни; впровадження механізму перепідготовки кадрів, створення державних центрів перекваліфікації та курсів з підвищення професійних навичок; заручення державною підтримкою для малого та середнього бізнесу, надання податкових канікул на 3-5 років, інших преференцій, що забезпечить розвиток та створення нових підприємств, що в свою чергу призведе до створення нових робочих місць тощо.

#### Висновок

Таким чином, загострення проблем ринку праці в умовах глобалізації є однією із ключових макроекономічних проблем України, про що свідчить формування довготривалого, застійного типу безробіття в економіці, розвиток неформального та нелегального сегментів ринку праці, поглиблення тенденції до міграції робочої сили закордон. Глобалізація ринку праці являє собою формування єдиного механізму узгодження попиту та пропозиції робочої сили незалежно від країни проживання і розвивається на фоні глобалізації економіки. Причинами цього процесу є формування системи міжнародного поділу праці, розвиток світової інфраструктури та світової валютної системи, міжнародна міграція населення, стрімке зростання світової торгівлі та потоків іноземних інвестицій, швидкі технологічні зміни.

Вплив процесу глобалізації на сучасний ринок праці, головним чином, має прояв у таких напрямках, як зміни у структурі зайнятості населення, поява дисбалансу між структурою робочої сили та робочими місцями, зміщення вітчизняних виробництв до країн із більш дешевою робочою силою, підвищення мобільності робочої сили, зміна в структурі попиту на робочу силу, стрімка міграція висококваліфікованих спеціалістів.

#### Література

1. Осіпова Л. В. Рынок труда в Украине: состояние и перспективы развития / Л.В. Осіпова, Т.І. Павлюк // Scientific Letters of International Academic Society of Michail Baludansky. – Slovakia, 2015. – Vol. 3. No.1. – P. 140–142.
2. Бандур С. І. Розвиток соціально-трудова відносин як передумова досягнення продуктивної зайнятості населення / С.І. Бандур // Ринок праці та зайнятість населення. – 2016. – № 1. – С. 8–13.
3. Грішнова О.А. Фріланс: нові можливості і проблеми реалізації трудового потенціалу / О.А. Грішнова, О.О. Савченко // Ринок праці та зайнятість населення. – 2017. – № 1. – С. 8–12.
4. Близнюк В.В. Український ринок праці: історичні виклики та нові завдання / В.В. Близнюк // Український соціум. – 2017. – № 3. – С. 58–71. – URL : <http://nbuv.gov.ua>
5. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність / А.М. Колот, О.О. Герасименко // Соціально-трудова відносини: теорія та практика. – 2018. – № 1. – С. 6–33.
6. Офіційний сайт Державної служби статистики. – URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Ярова Л. Г. Аналіз рівня безробіття в Україні та напрямки його подолання / Л.Г. Ярова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 752–755.
8. Макаруч О. Г., Вороніна А. В. Статистичне дослідження ринку праці в Україні / О.Г. Макаруч, А.В. Вороніна // Економічні науки. – 2017. – № 9 (49). – С. 540–544.
9. Ільч Л. М. Структурні трансформації транзитивного ринку праці України : монографія / Ільч Л.М. – Київ : Алерта, 2017. – 608 с.
10. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. – URL : <http://minfin.com.ua>
11. Офіційний сайт Департаменту народонаселення ООН. – URL : <https://www.un.org>
12. Наумова М. А. Вплив глобальних викликів на функціонування ринку праці / М.А. Наумова // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2019. – № 1. – С. 40–49.

13. Федунчик Л. Г. Ринок праці в Україні: проблеми та напрями їх вирішення / Л.Г. Федунчик // Економіка праці та проблеми зайнятості. – 2016. – № 2. – С. 31–34.

14. Кифяк В.І. Соціально-економічний аналіз безробіття в Україні / В.І. Кифяк // Економіка та держава. – 2019. – № 1. – С. 100–103.

### References

1. Osipova L. V. Rynok truda v Ukrainy: sostoianye u perspektivy razvytyia / L.V. Osipova, T.I. Pavliuk // Scientific Letters of International Academic Society of Michail Baludansky. – Slovakia, 2015. – Vol. 3. No.1. – R. 140–142.
2. Bandur S. I. Rozvytok sotsialno-trudovykh vidnosyn yak peredumova dosiahnennia produktyvnoi zainiatosti naselennia / S.I. Bandur // Rynok pratsi ta zainiatist naselennia. – 2016. – № 1. – S. 8–13.
3. Hrishnova O.A. Frilans: novi mozhlyvosti i problemy realizatsii trudovoho potentsialu / O.A. Hrishnova, O.O. Savchenko // Rynok pratsi ta zainiatist naselennia. – 2017. – № 1. – S. 8–12.
4. Blyzniuk V.V. Ukrainyskyi rynek pratsi: istochnychni vyklyky ta novi zavdannia / V.V. Blyzniuk // Ukrainyskyi sotsium. – 2017. – № 3. – S. 58–71. – URL : <http://nbuv.gov.ua>
5. Kolot A. M., Herasymenko O. O. Novitni hlobalni tendentsii u sferi zainiatosti i dokhodiv ta yikh vplyv na sotsialnu nerivnist / A.M. Kolot, O.O. Herasymenko // Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka. – 2018. – № 1. – S. 6–33.
6. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky. – URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Yarova L. H. Analiz rivnia bezrobittia v Ukraini ta napriamky yoho podolannia / L.H. Yarova // Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. – 2015. – № 4. – S. 752–755.
8. Makarchuk O. H., Voronina A. V. Statystychnе doslidzhennia rynku pratsi v Ukraini / O.H. Makarchuk, A.V. Voronina // Ekonomichna nauka. – 2017. – № 9 (49). – S. 540–544.
9. Ilich L. M. Strukturni transformatsii tranzytyvnoho rynku pratsi Ukrainy : monohrafiia / Ilich L.M. – Kyiv : Alerta, 2017. – 608 s.
10. Ofitsiinyi sait Ministerstva finansiv Ukrainy. – URL : <http://minfin.com.ua>
11. Ofitsiinyi sait Departamentu narodonaselennia OON. – URL : <https://www.un.org>
12. Naumova M. A. Vplyv hlobalnykh vyklykiv na funktsionuvannia rynku pratsi / M.A. Naumova // BIZNESINFORM. – 2019. – № 1. – S. 40–49.
13. Fedunchyk L. H. Rynok pratsiv Ukraini: problemy ta napriamy yikh vyrishennia / L.H. Fedunchyk // Ekonomika pratsi ta problemy zainianosti. – 2016. – № 2. – S. 31–34.
14. Kyfiak V.I. Sotsialno-ekonomichnyi analiz bezrobittia v Ukraini / V.I. Kyfiak // Ekonomika ta derzhava. – 2019. – № 1. – S. 100–

103.

Надійшла / Paper received: 01.02.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 911.3

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-21

ПАНЬКІВ Н. Є., ПОКАЛЬЧУК О. О.  
Національний університет "Львівська політехніка", Львів, Україна

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ В ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

*В роботі проаналізовано сучасний стан та тенденції розвитку медичного туризму в Львівській області, окреслено основні переваги його розвитку та визначено проблеми, що його гальмують. Подано рекомендації щодо розвитку медичного туризму на Львівщині, зокрема, зазначено про необхідність реалізації інфраструктурного проекту "Медичного парку", що розташовуватиметься на території Трускавця, Моршина та Східниці та об'єднає їх в основний рекреаційний центр Львівщини. Крім того, розроблено новий лікувальний тур до бальнеологічного курорту Львівщини – Східниці, який сприятиме підвищенню туристичної привабливості курорту та й Львівської області, загалом.*

*Ключові слова: медичний туризм, Львівська область, Медичний парк, лікувальний тур*

PANKIV N., POKALCHUK O.  
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

## CURRENT STATE AND TRENDS OF MEDICAL TOURISM DEVELOPMENT IN LVIV REGION

*Medical tourism is a new global trend that has resulted from globalization and is to travel to get medical care, improve their well-being and improve their health. This type of tourism is one of the main factors in the development of the country's healthcare sector, replenishment of both state and local budgets, promotes foreign investment and creates a positive image of the country. According to the WHO, by 2022, tourism and health (jointly) will be one of the world's leading industries. And as the world's population ages, the development of medical and health tourism expects even more rapid growth.*

*Ukraine is an attractive country for medical tourism: every year this type of tourist activity is developing more and more in different cities and regions. The Lviv region stands out, which is one of the most active in developing this type of tourism throughout the region. Given this, the research topic is relevant.*

*The aim of the work is to identify current trends in the development of medical tourism as a promising, competitive and effective type of tourism in the Lviv region.*

*The paper analyzes the current state and trends in the development of medical tourism in the Lviv region, outlines the main advantages of its development and identifies the problems that hinder it. Recommendations for the development of medical tourism in the Lviv region are given, in particular, the need to implement the infrastructure project "Medical Park", which will be located in Truskavets, Morshyn and Skhidnytsia. In addition, a new medical tour to the balneological resort of Lviv region - Skhidnytsia has been developed, the program of which provides accommodation and treatment in one of the best medical and health complexes of Skhidnytsia - "Kyivska Russ Resort Medical & Spa".*

*In general, the implementation of the infrastructure project of the Medical Park will allow to unite Truskavets, Skhidnytsia and Morshyn into the main recreational center of Lviv region. And the developed medical tour will help to sign the tourist attractiveness of the resort and the Lviv region in general.*

*Keywords: medical tourism, Lviv region, Medical park, medical tour*

### Вступ

Медичний туризм – це нова світова тенденція, що стала наслідком глобалізації та полягає у тому, щоб здійснювати подорожі, з метою отримання медичної допомоги, покращення власного самопочуття та здійснення оздоровлення організму. Саме цей вид туризму є одним із основних факторів розвитку галузі охорони здоров'я країни, поповнення як і державного, так і місцевих бюджетів, сприяє залученню іноземних інвестицій та створює позитивний імідж країни. За даними ВООЗ, до 2022 року туризм і сфера охорони здоров'я (спільно) стануть однією з визначальних світових галузей. А оскільки населення всього світу старіє, розвиток медичного та оздоровчого туризму очікує ще більш стрімке зростання.

Україна є привабливою щодо медичного туризму країною: з кожним роком цей вид туристичної діяльності все більше розвивається у різних містах та регіонах. Особливо вирізняється Львівська область, яка одна з найактивніших розвиває це вид туризму на всій території регіону. З огляду на це, тема дослідження є актуальною.

*Об'єктом дослідження* є ринок медичного туризму як один з видів туристичної діяльності.

*Предметом дослідження* є моніторинг, організаційні засади та особливості функціонування ринку медичного туризму в Україні та у Львівській області, зокрема.

*Метою роботи* є визначення сучасних тенденцій розвитку медичного туризму як перспективного, конкурентоздатного та ефективного виду туризму у Львівській області.

*Виходячи з мети, було поставлено наступні завдання:* дослідити теоретичну частину питання; проаналізувати чинники, які впливають на розвиток медичного туризму в Україні та Львівській області, зокрема та дослідити законодавчу базу регулювання; дослідити недоліки розвитку ринку послуг медичного туризму в Україні та Львівській області; визначити перспективні напрямки розвитку та шляхи вдосконалення галузі медичного туризму на Львівщині; розробити новий лікувальний тур у Львівській області.

*Методи дослідження.* Під написання роботи, було використано загально-наукові та спеціальні методи, зокрема, теоретичний аналіз інформаційних джерел за проблематикою дослідження; аналіз статистичних даних; метод порівняльного аналізу; метод кейсів; емпірично-теоретичний метод моделювання; описовий метод.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Аналіз наукових досліджень Л. Волошенко, О. Гулич, В. Кифяка, О. Коваль та інших авторів свідчить про суттєві передумови розвитку медичного туризму в Україні. Проте, в опублікованих наукових працях не повною мірою визначено всі елементи ринку медичного туризму та їх вплив на його розвиток, зокрема у Львівській області [1].

*Наукова новизна отриманих результатів.* В роботі визначено прикладні шляхи формування медичного туризму, як перспективного туристичного виду діяльності в Львівській області через оцінку сучасного стану та тенденцій його розвитку на Львівщині.

*Практичне значення отриманих результатів.* Практична значущість отриманих результатів роботи полягає в тому, що тут окреслено основні переваги розвитку медичного туризму в Львівській області і визначено проблеми, що його гальмують. Також у роботі окреслено рекомендації щодо розвитку медичного туризму на Львівщині, зокрема про необхідність реалізації Медичного парку, що розташовуватиметься на території Трускавця, Моршина та Східниці. Проект передбачає будівництво нових готелів, медичних центрів, СПА тощо. Медичний парк має зосередити в собі весь природний лікувальний потенціал регіону та забезпечити відпочиваючих усіма мінеральними водами Львівщини, торфо-грязе лікуванням, а після відновлення видобутку озокериту – й озокеритолікуванням. Загалом, реалізація інфраструктурного проекту “Медичного парку” дозволить об’єднати Трускавець, Східницю та Моршин в основний рекреаційний центр Львівщини. А розроблений лікувальний туру сприятиме підвищенню туристичної привабливості курорту та й Львівської області, загалом.

*Результати дослідження* даної роботи будуть корисними у використанні для туристичних операторів та агенств, приватних та державних клінік, які розвиваються чи планують розвиватися в даному напрямку туризму, в першу чергу це компанії які орієнтуються на в’їзний туризм. Також результати даного дослідження можуть стати в нагоді під час розробки стратегії розвитку медичного туризму в Україні та Львівщини, концепціями якої є популяризація та просування українського національного медично-туристичного продукту на світовому ринку медичних послуг та нормативно-правових документів, які спрямовані на розвиток медично-туристичної індустрії та посиленню співробітництва в ній.

## Основний розділ

### 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ РИНКУ ПОСЛУГ З МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ

#### 1.1. Мета та становлення медичного туризму у світі

Відповідно до статистики туризму, подорожі з метою лікування та оздоровлення є основою міжнародних туристичних обмінів, а питома вага туристів, що подорожують з метою «leisure, recreation and holiday» складає близько 56% або 784 млн осіб щорічно (дані UNWTO за 2018 р.), а «health treatment» разом з відвідуваннями родичів та друзів, паломницькими чи релігійними подорожами займає біля 27% усіх відвідувань (рис. 1) [17].

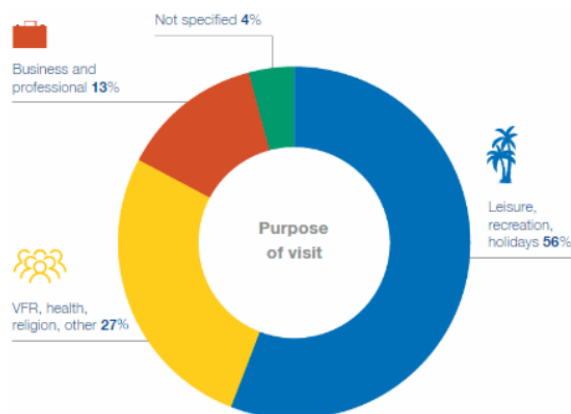


Рис. 1. Сегментація світового туристичного ринку за метою подорожей, 2018 рік [17]

Лікувальний туризм здійснюється з метою зміцнення здоров'я і передбачає перебування в санаторно-курортних установах. Метою оздоровчого туризму є профілактика захворювань і відпочинок. Він характеризується тривалістю подорожі, відвідуванням меншої кількості міст і більшою тривалістю перебування в одному місці, тобто поряд із проведенням дозвілля передбачає відпочинок, релаксацію, оздоровлення. Такий вид відпочинку краще характеризується формулою: «renew, revive, relax, refresh».



Концептуальною системою для лікувально-оздоровчого туризму стали виокремлення потреб туристів та розвиток туристичної інфраструктури на цій основі (див. рис. 1) [16].

### 1.2. Трактатування терміну «медичний туризм»

Сучасне трактування терміну «лікувально-оздоровчий туризм» включає оздоровчий туризм (recreational tourism or healthcare tourism), лікувальний туризм (health tourism or health treatment tourism), який традиційно називають курортний туризм, медичний туризм (medical tourism and wellness) (рис. 2).

Найчастіше виділяють рекреаційний туризм, що поєднує поїздки з метою відпочинку, оздоровлення і лікування, а також відновлення і розвитку фізичних, психічних та емоційних сил. Рекреація охоплює всі види відпочинку, в тому числі санаторно-курортне лікування і туризм. Зберігаючи лікувальну функцію, курорти урізноманітнюють програму перебування пацієнтів культурними, атрактивними і спортивними заходами, пропонують широкий асортимент послуг з оздоровлення і відновлення сил, більш гнучко підходять до визначення тривалості курсів лікування й оздоровлення. Останнім часом у курортних готелях дуже популярною є таласотерапія, Wellness та Spa-процедури [1].

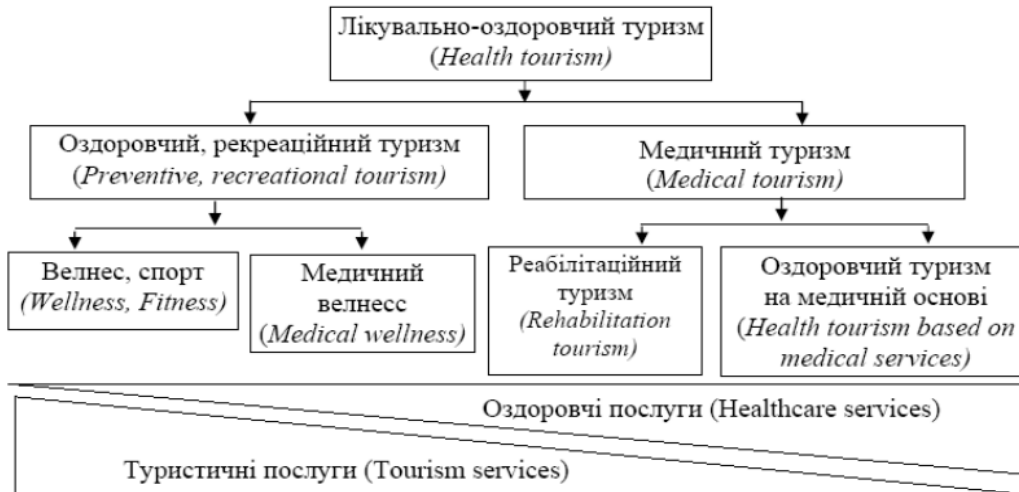


Рис. 2. Концептуальна система лікувально-оздоровчого туризму [1]

У зв'язку з цим підкреслювалася необхідність проведення широкомасштабного дослідження ринку відпочинку і лікування, розробки і впровадження стандартів курортного обслуговування. З'являються нові асоціації медичного туризму (Українська асоціація медичного туризму (УАМТ), Всесвітня асоціація медичного туризму (GHTC), що підтримують бажання санаторно-курортних закладів змінюватися та сприяють популяризації інноваційних технологій курортного туropolерейтингу.

Медичний туризм передбачає організацію медичного обслуговування пацієнтів за межами місця їхнього постійного проживання, а саме: організацію відпочинку та надання лікування, діагностику чи профілактику захворювань, отримання оздоровчих, рекреаційних чи інших послуг.

## 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ПОСЛУГ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

### 2.1. Аналіз факторів привабливості українського ринку медичного туризму

Для України медичний туризм є досить новим поняття та видом бізнесу. Проте, як зазначає Державне агентство розвитку туризму України, це є одним із пріоритетних напрямків як внутрішнього так і в'їзного туризму. На сьогоднішній день, в Україні досі не фіксується, скільки людей приїхало саме з оздоровчою та лікувальною метою. Відсутня єдина статистика, яка б показала реальні цифри та дала б змогу оцінити кількість іноземних пацієнтів в Україні, та робити релевантні прогнози на майбутнє [2].

Нижче представлено SWOT-аналіз сучасного стану ринку медичного туризму України (див. табл. 1) та описано різні моделі бенчмаркінгу, придатні для практичного використання. Існування ринку МТ зумовлено комплексом факторів – так званим 5Д, до якого входять достатність послуги, її дієвість (послуга, що реально працює), досяжність у часі та просторі (зручне місце локації клініки/країни та можливість отримати послугу у короткий термін), доступність прайсу, додатковий сервіс [5].

- із Міністерством культури та інформаційної політики України є;
- підвищення якості медичного обслуговування та ефективності курортного лікування;
- покращення роботи кадрового персоналу у наданні якісних послуг;
- правове забезпечення, перегляд законодавчої бази України, розроблення закону "Про медичний туризм" та чітке окреслення поняття "кластерів";
- розроблення відомчої нормативної бази щодо співпраці з іноземними клієнтами в медичних закладах, насамперед державної та комунальної сфери;
- промоція українського медичного туризму у світі [7].

Таблиця 1

**Фактори, що визначають привабливість українського ринку медичного туризму**

<b>Strength (сила)</b> Великий ринок ТОП-клініки та лікарі Сприятливі природні фактори Належна законодавство в окремих галузях Вдале розташування країни Прагнення до подорожей у людей з інших країн	<b>Weakness (слабкість)</b> Неприятлива політична та економічна ситуація Недостатньо розвинена інфраструктура МТ і туризму Відсутність довіри з боку пацієнтів Потреба у значних інвестиціях Недостатньо якісний сервіс Висока конкуренція
<b>Opportunities (можливості)</b> Зростання регіонального та міжнародного ринків МТ Інвестиції у приватну медицину Акредитація та сертифікація клінік (ISO 9001, QHA Trent, JCI та інші) Розвиток окремих галузей медицини	<b>Threats (загрози)</b> Погіршення політичної та економічної ситуації Зростання конкуренції на рівні країн Рекрутинг з боку конкурентів Збільшення конкуренції на рівні клінік Зміни законодавства Виснаження природних факторів

Серед основних завдань, які ставлять перед собою Державне агентство розвитку туризму України разом/

**2.2. Характеристика напрямків медичного туризму в Україні**

Основними напрямками медичного туризму в Україні наразі є стоматологія, імплантологія, репродуктивна медицина, пластична хірургія, офтальмологія, реабілітація, фізіотерапія, гінекологія та урологія, загальна медична практика, що детальніше описані у Таблиці 2 [2].

Таблиця 2

**Основні напрямки медичного туризму в Україні**

Напрямок	Опис
1	2
Кардіохірургія	Сьогодні в Україні функціонує 35 кардіохірургічних центрів. Провідною профільною установою нашої держави залишається ДУ «Національний інститут серцево-судинної хірургії ім. М.М.Амосова НАМН України», який можна вважати коліскою вітчизняної кардіохірургічної школи, заклад із більш ніж 60-річною історією та величезним практичним досвідом (понад 180 тис. втручань). Фахівцями закладу здійснюються унікальні операції, рівень смертності під час яких часто нижчий за такий у провідних світових клініках. Унікальний досвід нагромаджено в хірургії порушень ритму серця, зокрема, у новонароджених, використанні механічних методів підтримки кровообігу, хірургічного лікування кардіоміопатій.
Офтальмологія	На базі ДУ «Національний інститут очних хвороб і тканинної терапії ім. В.П.Філатова НАМН України» діє 5 підрозділів національного значення – Український центр запальних хвороб ока, Український офтальмотравматологічний центр (працює в режимі 24/7 та надавав допомогу постраждалим під час подій на Майдані та в зоні АТО), Центр опіків ока (єдиний у світі, що надає спеціалізовану допомогу пацієнтам із такими ураженнями, зазвичай вони «курсують» між опіковими центрами та офтальмологічними відділеннями), Український центр очної онкологічної патології, Центр дитячої офтальмології. За період існування Інституту накопичено суттєвий досвід лікування іноземних пацієнтів. Зокрема, за останні 5 років надано допомогу 539 хворим із понад 40 країн світу, серед яких США, Німеччина, Велика Британія, Норвегія, Швеція, Швейцарія та ін. (близько половини пацієнтів – мешканці країн Близького Сходу).
Репродуктивні технології	Окрім високої ефективності та доступної вартості, популяризації напрямку репродуктивної медицини сприяє легальність сурогатного материнства (воно дозволено лише в США, Україні та Грузії). Законодавство у цій сфері потребує доопрацювання. За частотою пошуку за параметром «донація» Україна посідає 6-те місце у світі. Щоб ці можливості стали ще більш широкими, потрібні зусилля держави щодо ліквідації таких бар'єрів, як недосконалість законодавства у сфері регуляторних вимог, реєстрації ліків та медичного обладнання; перегляд обмежень на перевезення біоматеріалів для проведення циклів допоміжних репродуктивних технологій; поглиблення євроінтеграції.
Стоматологія	Медичний туризм відкриває широкі можливості для країни, насамперед сприяє створенню додаткових робочих місць не лише в медицині, а й у сфері обслуговування (ресторани, готелі, туристичні об'єкти тощо), зростанню конкуренції і, відповідно, якості послуг, поповненню бюджету. (Обсяг світових ринків МТ та оздоровчого туризму оцінюють у 50 та 106 млрд доларів відповідно.) Стоматологія традиційно знаходиться у когорті лідерів щодо ВМТ; ще у 2008 р. за цим показником Україна займала 7-ме місце у світі. Характерною рисою вітчизняного ринку є те, що ці послуги надаються приватними клініками та за аналогічної якості мають значно нижчу вартість (дентальна імплантація в Україні коштує 200-1000 доларів, у США – приблизно 3 тис.).
Біотехнології	З моменту відкриття клініки «Пауа» у 2011 р. проліковано понад 5 тис. пацієнтів. При ураженні опорно-рухового апарату, що загрожують ампутацією кінцівки чи потребують протезування (перелом, що тривало не зростається, аваскулярний остеонекроз, хронічний суглоб, артроз суглоба, критичний дефект кісткової тканини, укорочення кінцівки, еквіноварусна деформація стопи), використовуються біотехнології (регенерація на основі стовбурових клітин).

1	2
Естетична медицина	Естетична медицина демонструє надзвичайно потужну динаміку росту в усьому світі. У США кількість пластичних операцій та косметологічних процедур співвідноситься як 1:10, безсумнівним лідером рейтингу за популярністю у структурі косметологічних послуг визнані ін'єкції ботулотоксину та гіалуронової кислоти (2/3 від загальної кількості виконаних маніпуляцій), лазерна епіляція. Прибуток від їх виконання оцінюють у 15 млрд доларів. Характерна риса вітчизняної естетичної медицини – «напівтіньовий ринок», що лежить поза межами контролю держави: 80% послуг надаються не в медичних закладах, а в салонах краси, перукарнях (які досить часто не мають відповідної ліцензії) і навіть у «кухонних» умовах (вдома у фахівця або клієнта). Наслідком цього є численні міфи та історії ускладнень із власного досвіду, які циркулюють у колі прихильників косметологічної індустрії.
Реконструктивна хірургія	За 1998-2016 рр. відвідування клініки Valikhnovsky MD Medical Center медичними туристами становила 5,8% від загальної (у абсолютних цифрах – близько 7 тис. із понад 123 тис. хворих), мета приїзду у переважній частині випадків – проведення пластичних операцій та реконструктивних процедур.
Пластична хірургія	Офіційно спеціалізація «Пластична хірургія» в Україні відсутня, тим не менше напрацювання в галузі пластичної хірургії в Україні досить значні: напрям розвивається вже понад 20 років, вітчизняні спеціалісти не лише відвідують найпрестижніші світові форуми, а й презентують там свої досягнення, діляться практичним досвідом.

Чимало іноземців уже надають перевагу українському медичному туризму. Низькі (порівняно з більшістю європейських держав) ціни на медичні послуги, їх належну якість (і не лише в приватному секторі), доступність медичної допомоги (відсутність черг, листів очікування), сприятливу законодавчу базу для окремих напрямків (наприклад, репродуктології), наявність професійних кадрів, частина з яких практикувала в зарубіжних клініках – ці критерії роблять нашу країну привабливою щодо медичного туризму. Проте, на міжнародному рівні все одно недостатньо інформації про вітчизняні лікувальні заклади, клініки, медичні центри та загалом про лікувальні природні ресурси України.

В Україні також діє Українська Асоціація медичного туризму – загальнонаціональна організація, яка ставить за мету розвивати всі регіони України. Практично кожному регіону України є що запропонувати медичним туристам. Регіональний підхід дає змогу розвивати галузь лікувального й оздоровчого туризму і в невеликих містах та курортах, залучати інвестиції, будувати сучасні центри, відкривати нові робочі місця й утримувати медичні кадри від пошуку альтернативної роботи за кордоном [12].

### 3. ХАРАКТЕРИСТИКА ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ ЯК ОДНІЄЇ ІЗ НАЙПЕРСПЕКТИВНІШИХ ОБЛАСТЕЙ УКРАЇНИ ДЛЯ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ

#### 3.1. Аналіз природно-ресурсного потенціалу Львівської області

Однією із найперспективніших областей України для розвитку ринку послуг відпочинку та оздоровлення є Львівська область. З метою врахування ситуації з участю санаторіїв у Львівській області було оброблено та проаналізовано статистичні дані, представлені у статистичному щорічнику «Медичний, рекреаційний та туризм в Україні» та статистичному збірнику «Рекреаційний потенціал Львівської області» за 2017 рік. Львівщина належить до регіонів України після анексії Автономної Республіки Крим на другому місці за кількістю іноземців, які приїжджають до нас на лікування (дані АР Крим, були використані ще до його анексії) (рис. 3) [11].

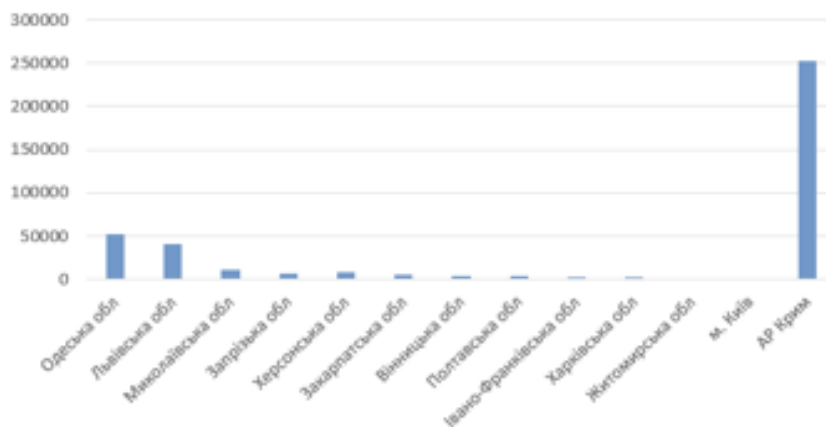


Рис. 3 Структура областей за кількістю приїжджих іноземців на санаторно-курортне лікування [11]

Територія Львівської області багата унікальними історико-культурною спадщиною, мистецьким потенціалом, лікувально-оздоровчими, водними і ландшафтними ресурсами, самобутніми традиціями та звичаями (рис. 4). Це в поєднанні з вигідним географічним положенням є чудовою базою для розвитку найрізноманітніших видів і форм туризму та відпочинку. За наявністю природно-рекреаційних ресурсів

Львівська область займає одне з провідних місць в державі: їх частка в природно-ресурсному потенціалі України складає близько 5,4%, за цією ознакою Львівщина поступається тільки Закарпатській області. У загальній структурі природних ресурсів Львівщини рекреаційні ресурси складають 14,6% (середній показник по Україні – 9,5%).

Львівська область займає одне з провідних місць в Україні за розвитком інфраструктури туризму, курортів, оздоровлення, спорту та рекреації. За підсумками 2018 року Львівщина посідає третє місце за кількістю колективних засобів розміщування, друге місце за кількістю осіб (в тому числі і іноземців), обслугованих у колективних засобах розміщування. За кількістю туристів, обслуговуваних суб'єктами туристичної діяльності область поступається лише м. Києву. У 2018 році Львівщина увійшла в ТОП 5 областей України за найбільшими обсягами надходжень від сплати туристичного збору [13].



Рис. 4. Складові туристичної привабливості Львівщини

У Стратегії розвитку Львівської області на період 2021-2027, стратегічною ціллю №5 є «Туристична привабливість». Дана ціль містить у собі 2 оперативні цілі, а саме: Підвищення атракційності та інфраструктурного забезпечення туризму, курортів, оздоровлення, спорту та рекреації та підвищення якості регіонального туристичного продукту та його просування. Аналізуючи практичний стан туристичної та курортної галузі області, насамперед слід наголосити на сталій позитивній динаміці, яка спостерігається в цих галузях за останні роки. Це знаходить своє відображення в зростанні туристичних потоків, поступово розвивається туристична й рекреаційна інфраструктура регіону, розширюється спектр туристичних послуг, зростає якість сервісу сфери обслуговування туризму і курортів.

Свідченням цього є зростання кількості туристів, які відвідали Львівщину за останні роки з туристичною та рекреаційною метою. За 2019 рік область серед регіонів України посіла: 2-місце за обсягом туристичного збору, 2-місце за кількістю розміщених у готельних закладах та 2-місце за кількістю туристів з України [9].

Львівщина характеризується різноманітністю рекреаційних ресурсів. В області створена розгалужена мережа рекреаційних закладів: 133 санаторно-курортних закладів (в т. ч. на базі багатих природно-рекреаційних ресурсів, зокрема, Великий Любінь, Моршин, Немирів, Роздол, Східниця, Трускавець, Шкло), 82 заклади готельного господарства, близько 500 приватних садиб, які займаються сільським туризмом [8].

### 3.2. Характеристика лікувально-оздоровчих та відпочинкових центрів Львівської області

Провідне місце в структурі рекреаційного потенціалу області займають лікувальні мінеральні води. З восьми типів мінеральних вод, що застосовуються з бальнеології, на Львівщині відомо сім, які виділяються у чотири зони їх поширення. Лікувально-оздоровчі та відпочинкові центри Львівської області, які користуються великим попитом серед іноземних та внутрішніх туристів, представлені у Таблиці 3.

Крім того, в області також знаходяться відомі родовища мінеральних вод без специфічних компонентів і властивостей. Вони розташовані: в смт. Одеську (220 м<sup>3</sup>/добу), с. Балучині (158 м<sup>3</sup>/добу), смт. Новому Милятині (138 м<sup>3</sup>/добу), с. Солуки (86 м<sup>3</sup>/добу). Загальні прогностичні їхні запаси складають близько 27000 м<sup>3</sup>/добу. В області виявлено також вуглекислі мінеральні води (с. Климець, с. Боберка).

Лікувальні торф'яні грязі Львівщини, представлені Немирівським, Велико Любінським, Моршинським родовищами та родовищем Шкло із загальними запасами 462 тис. м<sup>3</sup>, повністю забезпечують теперішні і перспективні потреби функціонування на їх базі санаторно-курортних установ.

Таблиця 3

## Лікувально-оздоровчі та відпочинкові центри

Курорт	Добовий дебіт родовищ мін. вод	Значення	Характеристика
м. Трускавець	47,2 м <sup>3</sup> /добу	Курорт державного і міжнародного значення	Понад 25 мінеральних джерел (найбільш відома мінеральна вода «Нафтуся»).
смт Східниця	4,6 м <sup>3</sup> /добу	Бальнеологічний курорт	Налічується 38 джерел і понад 17 свердловин з різним фізико-хімічним складом. До послуг туристів та відпочиваючих; — 5 пансіонатів, 2 бази відпочинку, лікарня.
м. Моршин	79,0 м <sup>3</sup> /добу	Курорт державного значення	До послуг відпочиваючих 12 санаторіїв, 3 пансіонати, бальнеогрязелікарня, аеросолярій, інгаляторій, тощо.
смт Немирів	320 м <sup>3</sup> /добу	Бальнеологічний курорт	6 мінеральних джерел, функціонують санаторій, бальнео-лікарня, грязелікарня, табори відпочинку.
смт Шкло	5,0 м <sup>3</sup> /добу	Бальнеологічний курорт	Функціонують санаторій, бальнео-лікарня, грязелікарня, табори відпочинку.

Крім курортів, найбільш відомі родовища мінеральних вод без специфічних компонентів і властивостей розташовані в смт Олеську (220 м<sup>3</sup>/добу), с. Балучині (158 м<sup>3</sup>/добу), смт Новому Милятині (138 м<sup>3</sup>/добу), с. Солуки (86 м<sup>3</sup>/добу). Загальні прогнози їхні запаси складають близько 27 тис. м<sup>3</sup>/добу.

За статистикою управління туризму Львівської облдержадміністрації, впродовж 2018 року в санаторно-курортних закладах Трускавця лікувалося 231 500 осіб, з них 52 000 іноземців – громадяни 72 країн. У Моршині того ж року відпочивало майже 50 000 людей, зокрема близько 5000 іноземців. Сюди приїздили гості з Білорусі, Росії, Молдови, Азербайджану, Туркменістану, Естонії та навіть Німеччини й Ізраїлю (рис. 5) [9].

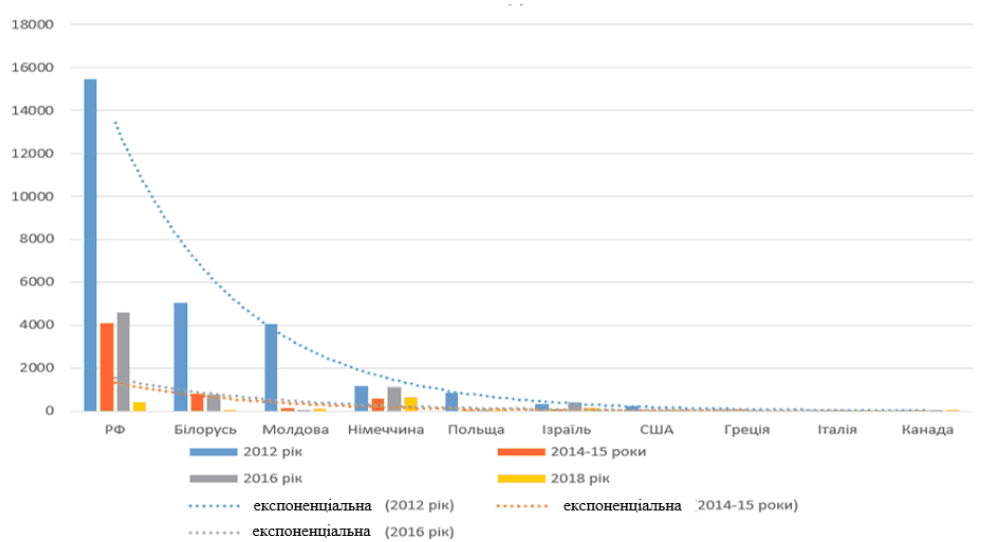


Рис. 5. Структура країн за кількістю іноземних туристів в санаторно-курортних закладах України [9]

Великою перевагою для розвитку туризму в межах «курортного трикутника» Львівщини – Трускавець, Східниця та Моршин, є той факт, що тут слабо відчувається сезонність. Спад у так званий низький сезон складає лише 7% від середнього туристичного потоку в інші періоди.

Найбільш відомим серед туристів є *Трускавець*. Це один з найбільших бальнеологічних курортів України. Розташований у Дрогобицькому районі на північ від передгір'я Східних Карпат. Всесвітній славі курорт Трускавець завдячує цілющій воді «Нафтуся», багатій на органічні речовини нафтового походження. «Нафтусю» називають королевою лікувальних вод. З лікувальною метою застосовують води джерел «Марія», «Софія», «Броніслава», «Едвард», «Юзя» та сіль «Барбара», яка успішно конкурує з і знаменитою карло-варською сіллю. Комплексне лікування на курортівключає ще один унікальний метод – озокеритотерапію.

У місті функціонують два бювети мінеральних вод, дві курортніполіклініки, дві бальнеозокеритолікарні, міські лікарня та поліклініка. Працює ряд науково-дослідних лабораторій, зокрема, лабораторія експериментальної бальнеології Інституту фізіології ім. О. Богомольця НАН України, кафедра

медичної реабілітації Львівського національного медичного університету ім. Д. Галицького, курортний науковий реабілітаційний центр «Карпати Чорнобилю», реабілітаційний центр хворих на ДЦП «Еліта». У місті діє 34 санаторно-курортні заклади. До лікувальних методик, що застосовуються тут належать бальнеотерапія, мікроклізми, зрошення, гідромасажі, інгаляції, спелеотерапія, аерофітотерапія, різні методи лікування мінеральною водою та багато іншого.

Тут відпочивальники мають змогу не лише випити мінеральної води, але й пройти повний курс оздоровчих фізіотерапевтичних процедур: різноманітні обгортання, лікувальні ванни, масажі, косметологічні послуги тощо.

Також тут знаходиться унікальний заклад – Клініка професора Козьяквіна, де за системою інтенсивної нейрофізіологічної реабілітації лікують пацієнтів, хворих на дитячий церебральний параліч, остеохондроз та інші неврологічні недуги.

До речі, у світі розвідано чотири місця з покладами природного озокериту. І найбільше з них знаходиться в місті Борислав поблизу Трускавця. Але воно, на жаль, зараз не розробляється.

*Моршин* – ще одна локація, яка відома своїми джерелами і, зокрема, лікувальними процедурами з озокеритом. Моршин – один із найвідоміших гастроентерологічних курортів України, відомий у всьому світі своїми цілющими джерелами. Моршин розташований в Стрийському районі обабіч гірської річки Бережниця – притоки Дністра. На курорті є декілька мінеральних джерел (свердловин). В лікувальних цілях використовують розбавлені розсолі свердловин для питтєвого лікування, а також торф'яні грязі місцевого родовища та озокерит. На цей час існують дві ділянки Моршинського родовища природних лікувальних розсолів: «Боніфадій» та «Баня». У Моршині функціонує бальнеологічна лікарня та 16 санаторно-курортних закладів.

*Східниця* розташована в Дрогобицькому районі, в Карпатах, в долині річки Східничанка – лівої притоки річки Стрий. Східницькі мінеральні джерела, які не мають аналогів у Європі, поєднують у собі лікувальні властивості вод таких відомих курортів як Трускавець, Кисловодськ (Росія) та Боржомі (Грузія). У Східницькому родовищі, зосереджені, здебільшого, у селищі та на схилах прилеглих гір, є мінеральні води чотирьох типів. В місті функціонує 13 санаторно-курортних закладів. У безпосередній близькості від Східниці знаходиться Національний природний парк – «Сколівські Бескиди». У Східниці відсутні промислові підприємства, відповідно природа зберегла тут свою чистоту та первозданність. На території Східниці розташовано 38 джерел мінеральних вод, різних за складом. Основна перевага у Східниці – змога поєднання активного туризму і лікувально-оздоровчі процедури.

Крім «курортного трикутника» Львівщини, відомим курортами є:

*Великий Любін* – один з найстаріших курортів Європи. Розташований в Городоцькому районі в долині річки Верещиця. Курорт славиться цілющими джерелами мінеральних вод і торф'яними грязями. На курорті є 4 джерела мінеральних вод. Тут використовуються такі лікувальні методики як грязелікування, інгаляції, лікувальні мінеральні сірководневі та кисневі ванни, торфолікування, кисневі коктейлі та пінки, лікувальний масаж, гідромасаж, горизонтальне підводне витягування хребта, ароматерапія. У місті діє один санаторій, побудований на території бальнеогрязевої курорту Великий Любін, він має свою клінічну та біохімічну лабораторію.

У смт Великий Любін розташований також один із найстаріших в Європі бальнеологічний і кардіологічний курорт, дочірнє підприємство «Санаторій «Великий Любін» ПрАТ «Укрпрофоздоровниця». Наразі він у ненайкращому стані. Щоб вдихнути тут нове життя, потрібно глибоко проаналізувати ситуацію і запропонувати стратегію змін. Крім того, на території Великого Любіня є дуже багато туристичних об'єктів. Тому є можливість створення справжнього туристичного маршруту. Тут є дві церкви, одна з них – дерев'яна з XIX століття, каплиця і костел. Курорт може славитися не тільки бальнеологією і реабілітацією, але й цікавим ековідпочинком.

*Немирів* розташований у Яворівському районі. Немирівське родовище сульфідних вод є найбільшим в Україні та входить в перелік державних заказників місцевого значення, а також водних об'єктів, що відносяться до категорії лікувальних. Тут використовують різноманітні методики бальнеолікування: питне лікування, сірководневі купелі, хвойні купелі, озокеритне лікування, електро- та світлолікування, лазеротерапія, магнітотерапія, лікувальна фізкультура, мануальна терапія, голкорексфлексотерапія, механотерапія, психотерапія. Санаторно-курортні заклади представлені одним санаторієм «Немирів». Це єдиний в Україні спеціалізований санаторій для лікування дітей після опіків, наслідків опіків та повного позбавлення рубців після опіків.

*Шкло* – бальнеологічний і грязьовий курорт, розташований в Яворівському районі над річкою Шкло. Поєднання лікувальних властивостей джерел і грязей створюють унікальний комплекс природних лікувальних ресурсів, де лікують захворювання системи кровообігу, нервової системи, опорно-рухових органів. Лікувальний процес проходить на базі лікувально-діагностичного центру, в якому розміщені лікувальні та діагностичні кабінети, оснащені сучасною медичною апаратурою.

*Розлуч* – рекреаційно-оздоровчий центр літнього та зимового відпочинку, одна з найпривабливіших курортних територій Львівщини завдяки джерелам мінеральних вод різних типів. Важливою передумовою формування в Розлучі курортного центру є природні мінеральні джерела типу «Нафтуса»

(гідрокорбонатнохлоридна), «Боржомі» (Содова) і «Залізна». Така унікальна комбінація і багатство зустрічається на землі дуже рідко. У Розлучі немає санаторію, пансіонату чи лікувального центру. Натомість там працює 14 закладів розміщення, такі як готелі, агрооселі та бази відпочинку.

Львів – місто, яке теж активно розвиває медичний туризм. 18 червня 2019 року у Львові відбулася презентація першого в Україні кластеру медичного туризму та підписання Меморандуму про співпрацю з Львівською міською радою. Метою кластеру медичного туризму є забезпечення ефективного розвитку медичного туризму та суміжних з ним галузей у Львові та Львівській області. Завдання – побудувати та реалізувати стратегію розвитку медичного туризму [4].

Засновниками кластеру стали Центр стоматологічної імплантації та протезування «ММ», стоматологічні клініки «РІКОТА» та «Симбіотика», хірургічна клініка «Корона», клініка репродукції людини «Альтернатива», Міжнародна реабілітаційна клініка Козьяккіна, центр косметології та дерматології «Новодерм», європейська мережа медичних закладів «Medicover», клініки «Персона Люкс». Вони пропонуватимуть послуги з репродуктивної медицини, стоматології, відновного лікування, хірургії вен, косметології, естетичної медицини [6].

### 3.3. Перспективи розвитку медичного туризму у Львівській області

Розвиток медичного туризму – це можливість не лише отримувати якісні медичні послуги гостям та мешканцям Львова та Львівщини, але й можливість залучити міжнародні інвестиції для подальшого вдосконалення матеріально-технічних баз медичних установ, що своєю чергою підвищить якість надання медичних послуг. Щоб медичний туризм ефективно розвивався, для цього необхідними є відповідна відпочинкова інфраструктура та комплексний туристичний продукт.

На сьогоднішній день, вже йдуть роботи над реалізацією Медичного парку, що розташовуватиметься на території Трускавця, Моршина і Східниці. Проект передбачає будівництво нових готелів, медичних центрів, СПА тощо. Його мета – сформувати базу для створення комплексного туристичного продукту, який буде спроможний додатково обслуговувати до 1 млн медичних туристів щороку. Медичний парк має зосередити в собі весь природний лікувальний потенціал регіону і забезпечити відпочивальників усіма мінеральними водами Львівщини, торфо-, грязелікуванням, а після відновлення видобутку озокериту – й озокеритолікуванням.

Також парк створить можливість для відкриття в одному місці приватних медичних клінік різного спрямування. Зокрема, стоматологічної клініки, клініки естетичної медицини та косметології, клініки пластичної хірургії, офтальмологічної клініки, клініки репродуктології, гінекологічної та урологічної клініки, клініки загальної практики. А ще – центр лікування та профілактики діабету, реабілітаційний центр, водо- та грязелікарню, клініку відновлювальної медицини та інші.

Планується, що медичний парк прийматиме внутрішніх та іноземних туристів у співвідношенні 30% до 70%. Закордонними клієнтами Медичного парку можуть стати пацієнти не лише з пострадянського простору, але й з країн Перської затоки, Європейського Союзу (країн колишнього Варшавського договору), Канади та Китаю.

Для забезпечення потреб і нового об'єкту, і тих, що вже функціонують у межах цієї локації, як уже зазначалося вище, необхідна розвинена інфраструктура. Адже наразі, низька якість транспортного сполучення, відсутність відпочинково-розважальний, низький рівень інженерної інфраструктури курортів відлякують велику кількість потенційної клієнтури курортно-оздоровчого сегменту Українських Карпат. Та й сучасного туриста, який хоче отримати максимум за свої гроші, важко привабити за умов відсутності альтернативи проведення дозвілля.

Крім того, серед основних перепон, що гальмують розвиток даної діяльності для Львівщини є:

- відсутність прямих авіасполучень;
- складність проходження візових та митних процедур;
- відсутність необхідної кількості якісних місць розміщення;
- значне завантаження наявних готелів рівня 4\* та 5\*.

*Базуючись на наявних природно-лікувальних ресурсах, інфраструктуру та результатах аналізу наявної статистичної інформації розроблено лікувальний тур до бальнеологічного курорту Львівщини – Східниці.*

Східниця – це курортна перлина Західної України, розташований у Львівській області на відстані 100 км від м. Львова, на висоті 600–900 м над рівнем моря. Курорт оточений з усіх сторін горами та лісами, а тому має своєрідний мікроклімат. У Східницькому родовищі мінеральних вод сьогодні налічується 38 джерел і 17 свердловин з різним хімічним складом мінеральної води. Для відвідувачів сьогодні доступні води з 10 джерел і трьох свердловин. У родовищі, зосередженому здебільшого у селищі та на схилах прилеглих гір, що входять до складу Національного природного парку «Сколівські Бескиди», є мінеральні води «Нафтуся» чотирьох типів: слабомінералізована «Нафтуся» (з підвищеним вмістом органічних речовин (сечогінною дією) та з вираженою жовчогінною дією); слабомінералізована заліста; хлоридно-натрієва та Боржомі. Вплив цих джерел на людину вивчається Міністерством охорони здоров'я України. У 2005 році Східниця отримала статус Всеукраїнського курорту імені Омеляна Стоцького (місцевий відкривач покладів мінеральних вод типу «Нафтуся») [15].

Програмою туру передбачено проживання і проходження лікування в одному з найкращих лікувально-оздоровчих комплексів Східниці – «Kyivska Russ Resort Medical & Spa». Готель «Kyivska Russ Resort Medical & Spa» знаходиться у тихому куточку Східниці в оточенні природи і пропонує своїм відвідувачам не тільки комфортний відпочинок, а й ефективні лікувально-оздоровчі процедури. Фахівцями медичного центру готелю була розроблена нова оздоровча програма реабілітації пацієнтів, які перенесли Covid 19. «Kyivska Russ Resort Medical & Spa» єдині в Східниці та в регіоні, хто пропонує програму розроблену відповідно до Європейських стандартів і протоколів реабілітації пацієнтів та виконують її на найновіших апаратах відомих світових виробників.

Медичний центр готелю «Київська Русь» – це сучасний багатопрофільний комплекс, в якому передові технології медицини поєднуються з традиційними методами курортного лікування та оздоровлення. Центр спеціалізується на наданні послуг в області терапії, урології, гастроентерології, гінекології, кардіології, ендокринології, педіатрії, вертебрології, реабілітації, офтальмології, детоксикації і схуднення. Кожен гість може пройти комплексне обстеження і індивідуальний курс реабілітації і лікування в медичному центрі під наглядом лікаря. Всі необхідні обстеження призначаються лікарем і вибираються індивідуально для кожного гостя в найкоротші терміни. Професіоналізм медичного персоналу і сучасний рівень сервісу при наданні допомоги високої якості дозволяють пацієнтам отримувати відчуття надійності, захищеності і комфорту, а також забезпечує діагностику захворювань на ранніх стадіях, якісне планове лікування і профілактику [10].

Програма розробленого туру передбачає проходження лікувальної програми «Нормалізація обміну речовин», а також індивідуальної програми, складеної для кожного гостя після огляду спеціалістів. Таким чином, туристу можуть бути запропоновані наступні лікувальні програми, в залежності від його потреб: антистресова, омолодження організму, очищення організму, лікування ожиріння, лікування хвороб шлунково-кишкового тракту та гепатобіліарної системи, лікування хворих на цукровий діабет, лікування хвороб статевих органів, остеохондрозу та інше. Тривалість кожної програми визначається індивідуально та може тривати від 10 до 18 днів. Програма розробленого туру представлена в таблиці 4.

Таблиця 4

#### Програма туру «Цілюща сила східницьких джерел»

День	Опис програми
1	6:00 – 8:20 – трансфер в лікувально-оздоровчий комплекс «Київська Русь» зі Львова; 8:30 – 10:00 – розміщення та пізній сніданок у ресторанному комплексі; консультація зі спеціалістами; вільний час; 13:30 – 15:00 – обід в ресторані комплексу; проходження процедур за програмою «Нормалізація обміну речовин»; вільний час; 19:00 – 20:30 – вечеря в ресторані комплексу.
2	Проведення лабораторної діагностики (загальний аналіз крові та сечі, біохімічні параметри, гормони та скринінги інфекційних захворювань). Узд-діагностика (внутрішніх органів, сечовивідної системи, гінекологія, кардіологічне обстеження та ендокринне), електрокардіографія. 7:00 – 09:30 – сніданок в ресторані комплексу; проходження процедур за програмою «Нормалізація обміну речовин»; 13:30 – 15:00 – обід в ресторані комплексу; отримання результатів лабораторної діагностики; консультація зі спеціалістами. Коригування індивідуального комплексу процедур; вільний час; 19:00 – 20:30 – вечеря в ресторані комплексу.
Подальші дні	7:00 – 09:30 – сніданок в ресторані комплексу; проходження процедур за програмою «Нормалізація обміну речовин»; проходження індивідуального комплексу процедур; 13:30 – 15:00 обід в ресторані комплексу; вільний час; 19:00 – 20:30 – вечеря в ресторані комплексу.
Останній день	7:00 – 09:30 – сніданок в ресторані комплексу; заключна консультація лікаря та отримання персональних рекомендацій; проходження процедур за програмою «Нормалізація обміну речовин»; 13:30 – 15:00 – обід в ресторані комплексу; чек-аут; 17:00 – 19:30 – трансфер до Львова.

Під час перебування в лікувально-оздоровчому комплексі «Kyivska Russ Resort Medical & Spa» туристам пропонуються факультативні екскурсії, а саме:

- екскурсія в Державний історико-культурний заповідник «Густань». Під час екскурсії турист матиме змогу побачити такі об'єкти як: Урицькі скелі, комплекс Урицьких пісковиків (Камінь, Острий



Камінь, Мала Скеля, жолоб, Гулька, хрест та одна безіменна скеля), музей історії Тустані та церква св. Миколая, стара бойківська хата (культурний центр «хата у Глибокім»). А також щороку в серпні тут проходить фестиваль української середньовічної культури «Ту Стань!»;

- екскурсія в Національний природний парк «Сколівські Бескиди» Під час екскурсії турист матиме змогу побачити такі об'єкти як: Кам'янецький водоспад, журавлине урочище; гора Парашка.

### Висновки

Для України медичний туризм є одним із пріоритетних напрямків як внутрішнього так і в'їзного туризму. Однією із найперспективніших областей України для розвитку ринку послуг відпочинку та оздоровлення є Львівська область. Сильними сторонами є і географічне розташування в Прикарпатті та на межі біосферного заповідника; специфічний мікроклімат; природні лікувальні ресурси; наявна базова санаторна інфраструктура; кваліфікований медичний персонал та школа підготовки персоналу; незначний вплив сезонності; унікальні послуги з оздоровлення, які надаються в даному регіоні.

Проте, щоб привабити масового туриста необхідною умовою є наявність розвиненої інфраструктури, яка б забезпечила потреби і нового об'єкту і тих, які вже функціонують в межах цієї локації. Якість транспортного сполучення, відсутність відпочинково-розважальної та низький рівень інженерної інфраструктури курорту.

Реалізація інфраструктурного проекту «Медичного парку», у якому передбачає будівництво нових готелів, медичних центрів, СПА тощо зосередить в собі весь природний лікувальний потенціал регіону і забезпечить відпочиваючих усіма мінеральними водами Львівщини, торфо-, грязелікуванням, а після відновлення видобутку озокериту – й озокеритолікуванням. Цей проект дозволить об'єднати Трускавець, Східницю та Моршин в основний рекреаційний центр Львівщини. А розроблено новий лікувальний тур до бальнеологічного курорту Львівщини – Східниці, програмою якого передбачено проживання та лікування в одному з найкращих лікувально-оздоровчих комплексів Східниці – «Kyivska Russ Resort Medical & Spa» сприятиме підвищенню туристичної привабливості курорту та й Львівської області, загалом.

### Література

1. Медичний туризм: теорія та практика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bit.ly/2JNAghb>
2. Медичний туризм в Україні. Великий потенціал, але нульова реалізація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bit.ly/37WiZEz>
3. Туристичний потенціал України, або Чому озокерит – нова нафта Львівщини [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bit.ly/2IGcf59>
4. Інформаційний портал депутатів Львівської міської ради [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.lvivrada.gov.ua/novyny/item/8138/8138>
5. Медичний туризм в Україні: можливості vs реальність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bit.ly/3ngtgBW>
6. Медичний туризм у Львові [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://medicaltourism.lviv.com/>
7. Розвиток медичного туризму в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bit.ly/3a0SCjH>
8. Публікація документів Головного управління статистики у Львівській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/inf\\_2009.php?ind\\_page=si](https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/inf_2009.php?ind_page=si)
9. Програми та стратегії ЛОДА [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://loda.gov.ua/programy\\_ta\\_strategii](https://loda.gov.ua/programy_ta_strategii)
10. Офіційний сайт лікувально-оздоровчого комплексу «Kyivska Russ Resort Medical & Spa» [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hoteltustan.com/>
11. Державна статистична служба України // Офіційний сайт. – 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
12. Медичний туризм в Україні: проблеми та перспективи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bit.ly/3sx8tx6>
13. Львівщина як осередок розвитку лікувально-оздоровчого туризму в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/10/108.pd>
14. Паньків Н. Є. Туристично-рекреаційні ресурси Львівської області: сучасний стан та перспективи використання для сталого розвитку туризму / Паньків Н. Є., Лущик М. В., Роїк О. Р. – Львів : НУ «Львівська політехніка», 2018. – 150 с.
15. Курорт Східниця [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://trysyny.com/5-star/ua/shidnitca>
16. Evolving medical tourism in Canada Exploring a new frontier [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bit.ly/3gHZrO>
17. EuroHealth Consumer Index 2016// Health Consume Powerhouse (HCP). – 2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.healthpowerhouse.com/>.

## References

1. Medychnyi turizm: teoriia ta praktyka [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://bit.ly/2JNAgbh>
2. Medychnyi turizm v Ukraini. Velykyi potentsial, ale nulova realizatsiia [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://bit.ly/37WiZEz>
3. Turystychnyi potentsial Ukrainy, abo Chomu ozokeryt – nova nafta Lvivshchyny [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://bit.ly/2IGcf59>
4. Informatsiinyi portal deputativ Lvivskoi miskoi rady [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.lvivrada.gov.ua/novyny/item/8138/8138>
5. Medychnyi turizm v Ukraini: mozhlyvosti vs realnist [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://bit.ly/3ngtgBW>
6. Medychnyi turizm u Lvovi [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://medicaltourismlviv.com/>
7. Rozvytok medychnoho turizmu v Ukraini [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://bit.ly/3a0SCjH>
8. Publikatsiia dokumentiv Holovnoho upravlinnia statystyky u Lvivskii oblasti [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: [https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/inf\\_2009.php?ind\\_page=si](https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/inf_2009.php?ind_page=si)
9. Prohramy ta stratehii LODA [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: [https://loda.gov.ua/prohramy\\_ta\\_strategii](https://loda.gov.ua/prohramy_ta_strategii)
10. Ofitsiinyi sait likuvano-ozdorovchoho kompleksu «Kyivska Russ Resort Medical & Spa» [elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://hoteltustan.com/>
11. Derzhavna statystychna sluzhba Ukrainy // Ofitsiinyi sait. – 2019. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu do resursu: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
12. Medychnyi turizm v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://bit.ly/3sx8tx6>
13. Lvivshchyna yak osередok rozvytku likuvano-ozdorovchoho turizmu v ukraini [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/10/108.pd>
14. Pankiv N. Ye., Lushchik M. V., Roik O. R. Turystychno-rekreatsiinyi resursy Lvivskoi oblasti: suchasnyi stan ta perspektyvy vykorystannia dlia staloho rozvytku turizmu [Tekst] / Pankiv N. Ye., Lushchik M. V., Roik O. R., Lviv, NU “Lvivska politekhnikha”, 2018. – 150 s. – il., tabl., rys.
15. Kurort Skhidnytsia [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://trysyny.com/5-star/ua/shidnitca>
16. Evolving medical tourism in Canada Exploring a new frontier [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://bit.ly/3gHZrO>
17. EuroHealth Consumer Index 2016 // Health Consume Powerhouse (HCP). – 2017. – [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu do resursu: <http://www.healthpowerhouse.com/>.

Надійшла / Paper received: 16.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 338.4:658.5

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-22

РАТУШНЯК О. Г., ЛЯЛЮК О. Г.  
Вінницький національний технічний університет

## АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

*В статті проаналізовано стан інвестиційно-інноваційної діяльності промислових підприємств України. Визначено місце України у міжнародному просторі за допомогою глобального інноваційного індексу та здійснено порівняння з іншими країнами. Проаналізовано динаміку інноваційної активності та кількість промислових підприємств, які впровадили інновації за останні десять років. Проведено аналіз витрат та джерел фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств України. Наведено основні рекомендації щодо покращення інноваційної активності промислових підприємств України.*

*Ключові слова:* інновації, інноваційна діяльність, інноваційна активність, промислові підприємства, інвестиції.

RATUSHNYAK O., LYALYUK O.  
Vinnytsia National Technical University

## ANALYSIS OF INVESTMENT AND INNOVATION ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE

*The purpose of the article is to analyze the investment and innovation activities of Ukrainian industrial enterprises.*

*The paper identifies the level of the world innovation activity of Ukraine in 2020 by the global innovation index. It should be noted, that the obtained results of the index are average, compared to countries around the world and higher than in neighbouring countries such as Russia and Belarus. The innovation activity and the number of Ukrainian industrial enterprises that have introduced innovations over the last ten years have been analyzed. The results of the analysis are reflected both in the number of industrial enterprises innovative activity and in percentage to the total number of industrial enterprises. The greatest innovative activity of industrial enterprises is mainly indicated in large cities with developed infrastructure. Innovative activity by types of economic activity for the last year is considered. The leader of such activity remains is the processing industry, which includes enterprises engaged in the production of food, beverages, chemicals, pharmaceuticals, drugs and others. The costs of innovations of industrial enterprises in monetary units, as well as in per cent to the total volume of sold industrial products and the total volume of sold innovative products are analyzed. The main sources of financing the innovative activity of industrial enterprises for the last ten years are considered, among which the main ones are the own funds of enterprises.*

*External and internal factors influencing the innovation activity of industrial enterprises are considered. The key directions for increasing the innovative activity of industrial enterprises of Ukraine and attracting investment both at the state level and at the enterprise level are presented.*

*Key words:* innovations, innovative activity, innovative activity, industrial enterprises, investments.

**Постановка проблеми.** Для забезпечення довгострокового економічного розвитку економіки України необхідно стимулювати інноваційний активність промислових підприємств. Збільшувати їх прагнення застосовувати у своїй діяльності нові технології та процеси, творчо підходити до задоволення потреб споживачів, вдосконалювати і оновлювати продукцію, шукати інвестицій на інноваційну діяльність, що дасть можливість збільшувати доходи, бути конкурентоспроможним на внутрішньому та міжнародному ринку та зміцнювати свої конкурентні позиції в довгостроковому періоді. Отже, проблема активізації інвестиційно-інноваційної діяльності промислових підприємств набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх джерел та публікацій.** Дослідженням проблеми інвестиційно-інноваційної діяльності промислових підприємств України присвячено наукові праці як вітчизняних так і закордонних вчених: Маказан Є. В., Шумпетер Й., Міта Й., Фішера І., Амоші О. І., Герасимчука М. С., Денисенка М. П., Іванова М. І., Лепетюха Н. В., Паламарчука О. М., Тебенко В. М., Череп А. В., Шевчука В. Я. та інші [1, 2]. Однак не дивлячись на велику кількість проведених досліджень в даній сфері питання пов'язані з розвитком інвестиційно-інноваційної діяльності досі залишається актуальним.

**Мета статті** полягає в проведенні аналізу інвестиційно-інноваційної діяльності промислових підприємств України.

**Виклад основного матеріалу.** Інноваційна діяльність промислових підприємств є одним з напрямків економічного зростання, що забезпечує не тільки конкурентні переваги для підприємства, а і дозволяє вирішити цілу низку соціальних, економічних та інших проблем, які забезпечать зростання національної економіки загалом. За «Глобальним інноваційним індексом 2020», Україна покращила свій результат на 2 сходинки у інноваційному рейтингу Global Innovation Index в 2020 році, посівши 45 місце серед 131 країни світу (2018 р. – 43 місце, 2019 р. – 47 місце). У першій п'ятірці – Швейцарія, Швеція, США, Сполучене Королівство та Нідерланди. В глобальному рейтингу поруч з нами такі країни як: В'єтнам – 42, Греція – 43, Таїланд – 44, Румунія – 46, Російська Федерація – 47, Індія – 48. А наші сусіди займають: Польща – 38, Словачія – 39, Білорусія – 64 [3].

Не зважаючи на те, що за показником «Глобального інноваційного індексу» в Україні покращилась інноваційна ситуація, кількість підприємств, які займаються впровадженням інновацій залишається низькою. З проведеного аналізу інноваційної діяльності промислових підприємств з 2010 по 2019 рр. (рис. 1) видно, що до 2012 року відбувалося зростання інноваційної діяльності (на 13% за три роки), а починаючи з 2013 року відбувалось поступове скорочення і суттєве скорочення відбулося в 2015 році на 49% порівняно з 2014 роком. Починаючи з 2015 року кількість інноваційно активних підприємств суттєво на сьогодні не змінилась, а лише зменшилась на 5%, відповідно і зменшилась кількість промислових підприємств, що впровадили інновації. Однак починаючи з 2017 року по 2019 рік кількість інноваційно активних підприємств зросла на 3%, а кількість підприємств, що впровадили інновації зменшилась на 2%.

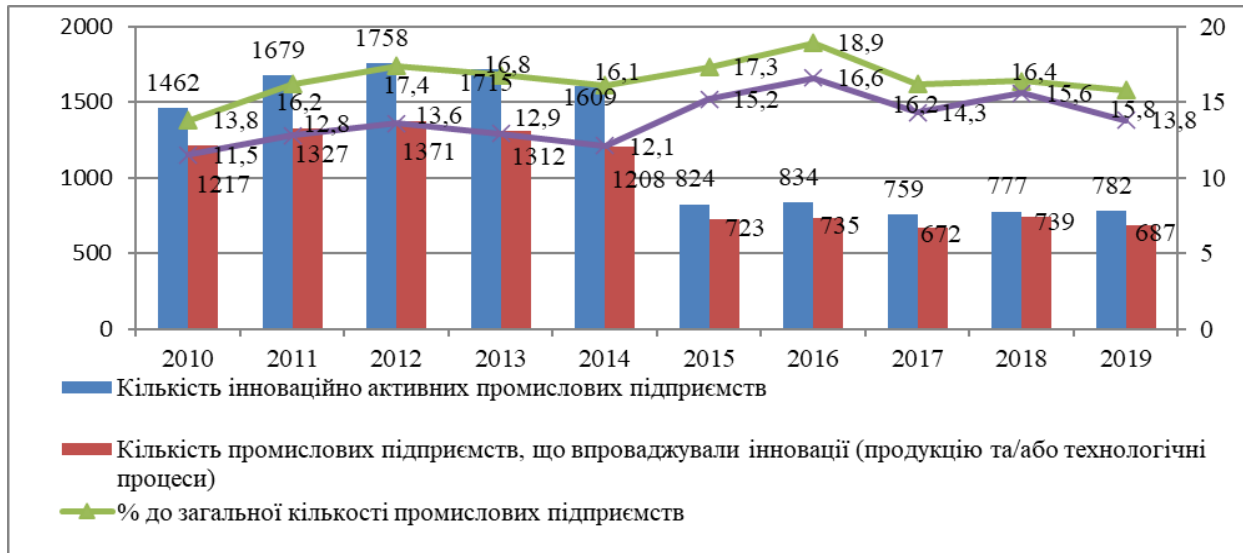


Рис. 1. Динаміка інноваційної активності промислових підприємств України за 2010–2019 рр. [5]

Примітка: Складено за даними [4]

Частка від загальної кількості промислових підприємств, які займаються інноваційною діяльністю в 2019 році склала 15,8%. Кількість підприємств, які впровадили інновації в 2019 році скоротилось на 7% порівняно з 2018 р., їх кількість склала 687 (частка до загальної кількості промислових підприємств 13,8%). За 2019 рік кількість упроваджених у виробництво нових технологічних процесів промисловими підприємствами зросла на 16%, а кількість упровадженої інноваційної продукції (товарів, послуг) зменшилась на 44% порівняно з 2018 роком. Динаміка впроваджених інновацій з 2010–2019 рр. наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

**Впровадження інновацій на промислових підприємствах [4]**

Роки	Частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), в загальній кількості промислових підприємств, %	Кількість упроваджених у виробництво нових технологічних процесів, одиниць	З них нових або суттєво поліпшених маловідходних, ресурсозберігаючих технологічних процесів	Кількість упроваджених у звітному році видів інноваційної продукції (товарів, послуг), одиниць	З них нових видів машин, обладнання	Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції промислових підприємств, %
2010	11,5	2043	479	2408	663	3,8
2011	12,8	2510	517	3238	897	3,8
2012	13,6	2188	554	3403	942	3,3
2013	13,6	1576	502	3138	809	3,3
2014	12,1	1743	447	3661	1314	2,5
2015	15,2	1217	458	3136	966	1,4
2016	16,6	3489	748	4139	1305	...
2017	14,3	1831	611	2387	751	0,7
2018	15,6	2002	926	3843	920	0,8
2019	13,8	2318	857	2148	760	1,3

Найбільш інноваційно активних промислових підприємств за напрямками інноваційної діяльності в 2019 році були в Харківській, Дніпропетровській, Запорізькій, Київській, Львівській областях. За даними Державної служби статистики України кількість інноваційно активних промислових підприємств за

напрямами інноваційної діяльності за видами економічної діяльності у 2019 році склала 782 підприємства, а саме: добувна промисловість і розроблення кар'єрів 28; переробна промисловість – 693; постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонування – 33; водопостачання, каналізація, поводження з відходами – 28. Як бачимо найбільша кількість інноваційно активних підприємств задіяні в переробній промисловості. Серед них найбільше інноваційно активними є підприємства, які займаються виробництвом: харчових продуктів (131), напоїв (26), хімічної речовини і хімічної продукції (34), основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (30), гумових і пластмасових виробів (36), готових металевих виробів крім машин і устаткування (43), комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (32), електричного устаткування (37), машин і устаткування не віднесених до інших групувань (80).

На інноваційну активність промислових підприємств, яка склалася в нашій країні впливають як зовнішні так і внутрішні чинники. До зовнішніх можна віднести: державне регулювання та фінансування інноваційної діяльності; нормативно-правову базу, а саме неузгодженість законодавчих актів з практичною реалізацією; неефективний механізм правового захисту інтелектуальної власності; науково-технічний прогрес; рівень економічного розвитку країни; погіршення інноваційної культури суспільства; потреби ринку; рівень конкуренції. До внутрішніх чинників можна віднести: рівень нематеріальних активів, стан основних засобів, фінансовий стан, ділова активність, ліквідність і платоспроможність підприємства, інноваційно активні кваліфіковані працівники.

Проаналізувавши витрати на інновації промислових підприємств (рис. 2) видно, що вони є динамічними. Суттєве скорочення витрат на інноваційну діяльність промисловими підприємствами відбулося в 2017 році порівняно з 2016 роком на 14112 млн грн., однак починаючи з 2017 року витрати поступово збільшуються.



Рис. 2. Динаміка витрат на інновації промислових підприємств [5]

Примітка: Складено за даними [4]

Що стосується фінансування на інноваційну діяльність (табл. 2), то майже усе фінансування здійснюється за рахунок власних коштів підприємств. В 2019 році найбільше фінансування інноваційної діяльності здійснюється за рахунок власних коштів підприємства (частка від загальних витрат склала 88%), а також за рахунок кредитів (6%), коштів державного бюджету (4%), коштів місцевих бюджетів (0,7%) [4].

Серед підприємств, які займаються інноваційною діяльністю в 2019 році кошти витрачалися на: придбання машин, обладнання та програмного забезпечення (71,6%), внутрішні НДР (17,2%), зовнішні НДР (3,3%), придбання інших зовнішніх знань (0,3%), інші витрати (7,6%).

Для покращення інноваційної активності промислових підприємств необхідно: покращити інноваційну політику держави, збільшити фінансування інноваційних проектів за рахунок держави, надавати податкові пільги підприємствам, які займаються інноваційною діяльністю і активно реалізують інноваційну продукцію, надавати субсидії на впровадження інновацій, стимулювати та фінансувати науково-технічний прогрес в країні, розвивати та підтримувати фінансово-кредитні інститути, які займаються фінансуванням інноваційних проектів, здійснювати надійний захист прав інтелектуальної власності на інноваційні розробки, співпрацювати з іноземними підприємствами, обмінюватись досвідом. На рівні підприємства залучати інвестиції на реалізацію інноваційних проектів, навчати та стимулювати

персонал до інноваційної діяльності, співпрацювати з стейкхолдерами, проводити комплексну оцінку ефективності інноваційних проєктів та мінімізувати ризики пов'язані з їх реалізацією.

Таблиця 2

Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств [4]

Роки	Витрати на інновації, млн грн.	У тому числі за рахунок							
		власних коштів підприємств		коштів державного бюджету		коштів інвесторів-нерезидентів		коштів інших джерел	
		млн грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації	млн грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації	млн грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації	млн грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації
2010	8045,5	4775,2	59,4	87,0	1,1	2411,4	30,0	771,9	9,6
2011	14333,9	7585,6	52,9	149,2	1,0	56,9	0,4	6542,2	45,6
2012	11480,6	7335,9	63,9	224,3	2,0	994,8	8,7	2925,6	25,5
2013	9562,6	6973,4	72,9	24,7	0,3	1253,2	13,1	1311,3	13,7
2014	7695,9	6540,3	85,0	344,1	4,5	138,7	1,8	672,8	8,7
2015	13813,7	13427,0	97,2	55,1	0,4	58,6	0,4	273,0	2,0
2016	23229,5	22036,0	94,9	179,0	0,8	23,4	0,1	991,1	4,3
2017	9117,5	7704,1	84,5	227,3	2,5	107,8	1,2	1078,3	11,8
2018	12180,1	10742,0	88,2	639,1	5,2	107,0	0,9	692,0	5,7
2019	14220,9	12474,9	87,7	556,5	3,9	42,5	0,3	1147,0	8,1

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** В результаті проведених досліджень виявлено, що в Україні досить низька інноваційна активність промислових підприємств, про це свідчить глобальний інноваційний індекс. Кількість підприємств, які впровадили інновації за останній рік скоротилось не зважаючи на зростання інноваційної активності промислових підприємств. Низьке стимулювання до інноваційної діяльності промислових підприємств України пояснюється обмеженістю фінансування з державних та інших фондів, оскільки основна частина фінансування здійснюється за рахунок власних коштів підприємств.

Оскільки сьогодні у зв'язку з складною економічною ситуацією в країні, пандемією та кризовою фінансово-економічною ситуацією багатьох промислових підприємств кількість впроваджуваних інновацій постійно зменшується, тому для покращення такої ситуації потрібно на державному та місцевому рівні розробляти дієві інвестиційні механізми для стимулювання інноваційної діяльності промислових підприємств, а на рівні підприємств залучати кошти іноземних інвесторів і банківське кредитування, що й буде предметом наших подальших наукових досліджень.

### Література

1. Лепетюха Н. В. Сучасний стан інноваційної діяльності промислових підприємств України / Н. В. Лепетюха, А. С. Липська // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 18. – С. 150–158.
2. Тебенко В. М. Проблеми та тенденції інноваційного розвитку промислових підприємств України / В. М. Тебенко // Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2018. – 2 (37). – С. 146–153.
3. The Global Innovation Index 2020. Who Will Finance Innovation? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bit.ly/3gShGsL>
4. Наукова та інноваційна діяльність у 2019 році : статистичний збірник. – К. : ДП "Інформаційно-видавничий центр Держстату України", 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Ратушняк О. Г. Оцінка інноваційної діяльності промислових підприємств України / О. Г. Ратушняк, О. Г. Лялюк // Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні (2021) : матеріали IV Міжн. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 12 бер. 2021 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/view/11327>.

### References

1. Lepetiukha N. V. Suchasnyi stan innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv Ukrainy / N. V. Lepetiukha, A. S. Lypaska // Ekonomika i suspilstvo. – 2018. – Vyp. 18. – S. 150–158.
2. Tebenko V. M. Problemy ta tendentsii innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv Ukrainy / V. M. Tebenko // Zb. nauk. prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky). – 2018. – 2 (37). – S. 146–153.
3. The Global Innovation Index 2020. Who Will Finance Innovation? [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://bit.ly/3gShGsL>
4. Naukova ta innovatsiina diialnist u 2019 rotsi : statystychnyi zbirnyk. – K. : DP "Informatsiino-vydavnychiy tsentr Derzhstatu Ukrainy", 2020. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Ratushniak O. H. Otsinka innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv Ukrainy / O. H. Ratushniak, O. H. Lialyuk // Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino-investytsiinykh protsesiv v Ukraini (2021) : materialy IV Mizhn. nauk.-prakt. konf., m. Vinnytsia, 12 ber. 2021 r. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/view/11327>.

Надійшла / Paper received: 10.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 339.92:(640.4:[(477):061.1ЄС])

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-23

РОМАНУХА О. М.<sup>1</sup>, СЛАЩЕВА А. В.<sup>1</sup>, ХАЛІЛОВА-ЧУВАЄВА Ю. О.<sup>2</sup><sup>1</sup>Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м.Кривий Ріг<sup>2</sup>Одеська національна академія харчових технологій

## ІНТЕГРАЦІЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ

*У роботі звернено увагу на налагодження співробітництва України з країнами Європейського Союзу в питанні інтеграції готельно-ресторанної галузі України до Європейського простору. Виокремлено причини та основні напрямки співробітництва, визначено вплив політичних процесів на активність даної роботи. Прослідковано активність регіонального співробітництва.*

*Ключові слова:* готель; ресторан; інтеграція; Україна; Європейський Союз; гостинність

ROMANUKHA O.<sup>1</sup>, SLASHCHEVA A.<sup>1</sup>, KHALILOVA- CHUVAEVA IU.<sup>2</sup><sup>1</sup>Donetsk National University of Economics and Trade Named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, Kryvyi Rih<sup>2</sup>Odessa National Academy of Food Technologies

## INTEGRATION OF THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY OF UKRAINE INTO THE EUROPEAN SPACE

*The article analyzes the state and prospects of Ukraine's cooperation with the European Union in the hotel and restaurant business. It is determined that the beginning of these processes was due to the collapse of the USSR and the need to transform the industry to the requirements of a market economy. Ignoring the fact of global economic polarization threatened the Ukrainian hospitality industry with destruction, and the proximity to one of the world's largest economic centers convinced of the prospects for cooperation. During the tracking of its dynamics, several stages of development were identified. The central place among them belongs to the design of the legal framework. The unification of the legislation not only helped to form the basis for interstate dialogue, but also opened opportunities for dialogue to business representatives and regions. Registration of legal bases intensified work in a number of projects, the most important of which was participation in the TACIS program. It was aimed at supporting the hospitality industry in order to meet the needs of hotels and restaurants around the main transport corridors passing through the territory of Ukraine. This was important for intensifying regional cooperation, holding numerous forums, conferences, meetings, and setting up advisory centers. In turn, the intensification of regional cooperation contributed to investment exchange, the emergence of European hotel and restaurant chains in Ukraine, the transformation of the principles of national hotels and restaurants, improving service, the transition of higher education to European standards in training, organizing their internships in European hospitality. At the moment, we can talk about the conditional accession of the Ukrainian market of hotel and restaurant services to the European and the need to move to the unification of other aspects of cooperation that will open opportunities for investors to work in the Ukrainian market. Among these areas are the need to fight corruption, unify tax legislation, privatize state-owned hotels, and resolve the military conflict in eastern Ukraine.*

*Keywords:* hotel, restaurant, integration, Ukraine, European Union, hospitality.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Роль готельно-ресторанної галузі в розвитку економіки та зростанні міжнародного іміджу країни надзвичайно важлива. В умовах посилення позицій індустрії гостинності, що забезпечує робочими місцями кожного десятого мешканця планети, робота готелів та ресторанів стає пріоритетним напрямком розвитку бізнесу та державної політики. Причини цього: зростання динаміки міграційних потоків; глобалізація економіки; посилення ролі транс-національних компаній; збільшення кількості населення; технічний прогрес; зростання темпу життя. Сформовані під дією даних факторів промислово-фінансові кластери сприяли утворенню політичних об'єднань, що стимулювали інтеграцію готелів та ресторанів Європи в єдину систему. В свою чергу проголошення незалежності України та розпад СРСР призвели до розриву колишніх зав'язків та необхідності пошуку нової стратегії розвитку.

**Аналіз останніх досліджень.** Серед науковців увагу на дане питання звертали: Т.Г. Ковальчук – торкаючись проблеми розвитку готельно-ресторанної справи в умовах глобалізації світового господарства [1]; Г.О. Кравчук досліджував особливості інтеграції українських готелів та ресторанів в рамках проведення в Україні Євро-2012 [2]; Питання налагодження співробітництва України та країн Європейського Союзу в безпеці діяльності індустрії гостинності торкались О.Романуха, Г.Горіна, О.Ніколайчук [3]; Особливості франчайзингу готельного бізнесу, як форми міжнародного співробітництва України та Польщі досліджували Т.І. Ткаченко, О.В. Гладкий, Т.В. Мірзодаєва [4].

**Не вирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми.** Однак, існуючі публікації не розкривають у повній мірі усіх аспектів обраної проблеми. Дослідники слабо звертають увагу щодо активності інтеграційних процесів на різних рівнях, визначенню ролі держави та бізнесу в даній роботі, значення регіонального співробітництва.

**Мета** статті полягає у вивченні стану та подальших перспектив інтеграції готельно-ресторанної галузі України з країнами Європейського Союзу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним з фундаментальних термінів ХХ-ХХІ століть стала «Гостинність». Сформувавшись – як науковий термін, що характеризував систему заходів спрямованих на задоволення побутових, господарських і культурних запитів гостей, він швидко еволюціонував до цілої індустрії. Сьогодні Індустрія гостинності є важливою галуззю економіки багатьох країн світу та формує понад 10% світового ВВП.

На момент проголошення незалежності Україна мала одну з найрозвиненіших сфер гостинності. Гарні природні умови, наявність різноманітного комплексу рекреаційних ресурсів, міцна промислова база, «залізний занавіс» приваблювали громадян СРСР на відпочинок саме сюди. Проте розпад даного економічного кластеру потребував трансформації галузі до вимог ринкової економіки та почату інтеграції з країнами Європейського Союзу. Ігнорування факту світової економічної поляризації загрожували українській індустрії гостинності знищенням, а близькість до одного з найбільших світових економічних центрів вимагали початку роботи з інтеграції. Основними напрямками роботи стали: гармонізація законодавства; активізація співпраці на регіональному рівні; інвестиційна активність; проведення спільних інформаційних компаній, участь у виставках.

Робота з гармонізації українського та європейського законодавства активізується з кінця ХХ ст. Першочерговими кроками у цьому стало затвердження програми імплементації Угоди про партнерство і співробітництво між Україною та ЄС. На реалізацію даного курсу були спрямовані Накази Президента України від 11.06.1999 р. № 615/98 "Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу" [5] та від 14.09.2000 р. № 1072/2000 "Про Програму інтеграції України до Європейського союзу", постанова Кабміну від 31.03.2004 р. № 417 "Про додаткові заходи щодо посилення роботи з адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу", розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.06.2003 р. № 382-р "Про першочергові заходи з виконання Угоди про партнерство та співробітництво між Україною та Європейськими Співтовариствами (Європейським Союзом) і удосконалення інституційного забезпечення діяльності органів виконавчої влади у сфері європейської інтеграції". Вони мали базовий характер та в цілому формували фундамент подальшого співробітництва в кожній конкретній сфері [6].

Як наслідок, активізувалась співпраця в напрямку гармонізації законодавства в сфері туризму та готельно-ресторанної галузі. З жовтня 1999 року в Україні запроваджена обов'язкова сертифікація готельних послуг та послуг харчування суб'єктів туристичної діяльності, щодо безпеки життя та здоров'я людини, захисту навколишнього середовища. Питань удосконалення роботи закладів розміщення стосувались Накази Президента України від 11 березня 2003 р. № 207 "Про деякі заходи щодо розвитку туристичної та курортно-рекреаційної сфер України" та розпорядження Кабміну від 27 червня 2003 р. № 390-р "Про затвердження заходів щодо розвитку іноземного та внутрішнього туризму". Дані зміни сприяли збільшенню потоку відвідувачів, а рішення від 1 січня 2004 р. Верховної Ради України щодо скасування готельного збору значно підвищувало конкурентоспроможність готелів на європейському ринку [7].

Звернення уваги на законодавчому рівні до даної проблеми сприяло організаційним трансформаціям органів управління. Одночасно з цим були затверджені законодавчі акти "Про ліцензування певних видів господарської діяльності" (1775-III від 01.06.2000 р.), "Про туризм" (в редакції Закону від 18.11.2003 р. № 1282-IV), наказом Держспоживстандарту України від 28 лютого 2006 року № 54 затверджено новий національний стандарт ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення». Даний стандарт був максимально погоджений з Європейським стандартом EN №18513:2003 «Готелі й інші типи розміщення туристів. Термінологія». Він надавав визначення для усіх типів засобів розміщення. Окрім нього з 2004 року почали функціонувати Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг. З серпня 2013 року стартувала реалізація Концепції Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року [8].

Значно пришвидшили дані процеси подій 2014 року. 27 червня 2014 р. в ході засідання Ради ЄС П.Порошенком та керівництвом Європейського Союзу була підписана економічна частина Угоди, що виводила інтеграцію України до ЄС на якісно новий рівень. Ратифікація документу проходила в синхронному порядку 16 вересня 2014 р. [9]. Передбачаючи поступову інтеграцію усієї економіки України до ЄС документ відкривав для готельно-ресторанного бізнесу можливості для інвестицій та злиття галузей. Загалом поступове оформлення базових домовленостей пришвидшувало укладання двосторонніх угод в галузі туризму та гостинності: з Австрією (2004 р.), Болгарією (1996 р.), Грецією (1996 р.), Естонією (1994 р.), Латвією (2000 р.), Литвою (2004 р.), Польщею (2005 р.), Португалією (2006 р.), Словаччиною (2001 р.), Угорщиною (2001 р.), Фінляндією (2000 р.) та Чехією (2006 р.), Румунія (2019 р.). Сприяли даній роботі і діючі українсько-австрійська, українсько-болгарська, українсько-італійська, українсько-латвійська, українсько-литовська, українсько-німецька, українсько-польська, українсько-словацька, українсько-словенська, українсько-угорська, українсько-чеська робочі групи з співробітництва в сфері туризму [10].

Досягнуті домовленості передавали ініціативу на місця. Вони активізували регіональне співробітництво, сприяли проведенню спільних заходів та посилювали інвестиційну привабливість готельно-ресторанної галузі України. Регіональна співпраця України з країнами Європейського Союзу активізується ще з 90-х років ХХ ст. При цьому географія активності регіонів була прямо залежною від їх



розташування відносно Західного кордону України. Лідерами співпраці виступали прикордонні території з країнами ЄС. Одна з основних причин цього – зацікавленість України в участі у Національній програмі TACIS. Вона була спрямована на забезпечення потреб в готелях і ресторанах довкола основних транспортних коридорів, що проходили територією України. Об'єднанню зусиль у вирішенні даного завдання сприяли: проведення у 2002 р. Міжнародної конференції Ради Європи з питань українсько-словацького транскордонного співробітництва; зустрічі українських держслужбовців з представниками Європейської преси (“European report”, “Europe”, “Euroobserver”, “Нова Європа”, “EuroNews”) [11]; створення системи туристичних інформаційних центрів, в рамках програм технічної допомоги Twinning Projects з метою формування дієвої системи розповсюдження інформаційно-рекламних матеріалів. Як наслідок у 2019 р. в м.Трускавці було проведено перший Східноєвропейський форум гостинності та курортів. Участь прийняли представники Польщі, Словаччини, Угорщини, Румунії [12].

Значна увага приділяється інвестиційним форумам та зустрічам. Під час робочого візиту у 2020 р до Австрії Президент України В.Зеленський анонсував прихід до України австрійського капіталу й модернізацію курортної та готельної сфери на Закарпатті. Двостороння співпраця торкалась і питань підготовки кадрів. Так за участі німецької компанії “Іннова Приват-Академі ГмБХ” було реалізовано проекти з українськими закладами вищої освіти “Модернізація професій готельної та ресторанної справи”, “Сприяння підприємствам малого і середнього бізнесу в секторі туризму, гастрономії та готелів”. 21 січня 2020 року в Посольстві України у ФРН відбулася презентація проекту багатопрофільного українсько-німецького співробітництва в рамках програми дуальної освіти. Активну участь у підтримці цього проекту брав найбільший готельний комплекс землі Бранденбург «Kongresshotel Potsdam». Шляхом співпраці готелю з українськими профільними навчальними закладами українські студенти і випускники отримали змогу пройти стажування та навчання в готельно-ресторанній сфері у Німеччині [13]. 2018 року Львівський професійний коледж готельно-туристичного та ресторанного сервісу став одним із учасників проекту програми ЄС Erasmus + “Christmas in Europe”. Вихованці коледжу презентували в Європі різдвяні традиції України, національну кухню та вбрання, брали участь у кулінарних шоу, європейських буфетах та презентаціях [14].

Активність центральних та місцевих органів влади підхоплювалась бізнесом. Це сприяло встановленню контактів та активізації трансформації готельної та ресторанної галузі в Україні. Так у 2010 році Президент асоціації власників ресторанного бізнесу в Україні К.Макухи спільно з Президентом торгово-промислової палати Італії в Україні М.Карневале домовилися про проведення першого у 2012 році З'їзду рестораторів України, що нині є однією з найвідоміших подій в їх житті. За час проведення з'їздів спікерами заходів стали відомі представники галузі країн ЄС: Jean-Georges Ploner (Франкфурт, Германия) – співвласник компанії Global F&V Heroes, засновник клубу рестораторів Leaders Club Deutschland. При цьому і сам європейський бізнес активно інтегрується з українським ринком. Європейські готелі і ресторани активно беруть на стажування до себе українських студентів, спеціалістів передаючи їм досвід, стандарти й традиції культури європейської гостинності.

Найкращими майданчиками для обміну досвідом у даній сфері стала участь у міжнародних виставках, їх спільна організація. Україна давно використовує дану практику, а одним з найбільш улюблених місць стала виставка – World Travel Market (WTM) у Лондоні [15]. При цьому надзвичайного масштабу в Україні набула Міжнародна виставка «готельний та ресторанний бізнес України», що у 2011 році проводився компанією «Премер Експо» (Україна) спільно з ITE Group (Великобританія). Дані заходи сприяли формуванню у в Україні європейських готельних ланцюгів: Rezidor Hotel Group (Бельгія), Intercontinental Hotel Group (Великобританія), Accor (Франція). Окремим напрямком співробітництва стали маркетингові програми лояльності. Так, в рамках членсько-дисконтної програми «Connect», реалізованої Польсько-Українською господарчою палатою, для підприємств-членів з Польщі та України готель Україна надає тримачам карти – фізичним особам – знижку на проживання 10% [16].

Отже, інтеграція готельно-ресторанної галузі України до Європейського простору відбувалась поетапно, від формування законодавчої бази співробітництва на рівні урядів до міжрегіонального діалогу за участю бізнесу. Вести мову про проходження усіх етапів даного процесу завчасно. В умовах подальшої трансформації економіки України, початку великої приватизації – дані процеси все більше зводяться до ініціативи бізнесу, що в умовах економічної кризи та продовження військового конфлікту на Сході України – веде себе обережно. Продаж готелів, відкриття мереж європейських закладів розміщення та харчування, проведення спільних форумів, приведення у відповідність українського законодавства до норм європейського, стандартизація їх діяльності – мало позитивні зміни. Вони сприяли підвищенню якості та конкурентоспроможності українських готелів та ресторанів, формуванню перших національних ланцюгів, залученню європейських інвестицій. Прийняття безвізу наповнило дану форму змістом. Виїзд значної частини населення на роботу до країн Європейського Союзу пришвидшило впровадження єдиних Європейських норм та правил роботи готелів і ресторанів, якості сервісу, конкурентності українських підприємств сфери гостинності. Одночасно відбувалось посилення впливу України на європейський ринок. Збільшення кількості візитів, уніфікація законодавчої бази, наближення навчальних стандартів сприяло поглибленню двостороннього обміну та культурно-цивілізаційній інтеграції України в Європейський Союз.

Перевагами українських готелів та ресторанів стала низька цінова політика; цікавий продукт; рекреаційні ресурси. Поряд з цим варто відзначити і негативні фактори впливу, що ускладнюють вище описані процеси та потребують роботи над їх вирішенням: проведення в Україні Анти-терористичної операції; поширення COVID-19; продовження загальносвітової економічної кризи; відсутність плану чи концепції державної підтримки малого та середнього бізнесу; домінування застарілої оцінки ролі готелів і ресторанів в розвитку економіки країни та наповненні її бюджету; зменшення кількості внутрішніх та зовнішніх туристів; слабка інформаційна компанія гостинного потенціалу України; відсутність комплексного підходу у використанні історико-культурної спадщини й довкілля, що призводить до їх нераціонального використання; потреба підвищення якості послуг та сервісу готельних та ресторанних підприємств середньої ланки. Вирішення даних питань сприятиме зростанню цікавості європейського споживача до українських готелів та ресторанів та успішному просуванню українських брендів на європейському ринку.

### Література

1. Ковальчук Т.Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства / Т.Г. Ковальчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2019. – Випуск 23, частина 1. – С. 126–130.
2. Кравчук Г.О. Аналіз досліджень розвитку готельної індустрії України в контексті Євро 2012 / Г.О. Кравчук // Інноваційна економіка. – 2012. – № 1. – С. 112–115.
3. Стратегічні імперативи стійкого розвитку туризму в країнах ЄС: впровадження досвіду для України : монографія [Електронний ресурс] / Г.О. Горіна, О.Б. Чернега, Г.А. Богатирьова та ін. ; наук. ред. Г.О. Горіна. – Кривий Ріг : Вид. Р.А. Козлов, 2020. – 114 с. – Режим доступу : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2065/>
4. Ткаченко Т.І. Франчайзінг готельного бізнесу, як форми міжнародного співробітництва України та Польщі / Т.І. Ткаченко, О.В. Гладкий, Т.В. Мірзодаєва // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Українсько-польське партнерство: сьогодення та перспективи» (Луцьк – Світязь, 26–27 червня 2017 р.). – 2017. – Луцьк : Вежа-Друк. – С. 24–28.
5. Указ Президента України Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615/98#Text> (звернення 30 грудня 2020)
6. Програма інтеграції України до Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-00#Text> (звернення 2 січня 2020)
7. Указ Президента України Про деякі заходи щодо розвитку туристичної та курортно-рекреаційної сфер України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/207/2003#Text> (звернення 2 січня 2020)
8. Національний стандарт України. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://hihostels.com.ua/sites/default/files/hostely/dstu4527.pdf> (звернення 2 січня 2021)
9. Угода про асоціацію між Україною та ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociaciyu> (звернення 29 грудня 2020)
10. Співробітництво України з Європейським Союзом в галузі туризму [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://lgtinfo.com.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=73&Itemid=68&lang=ru](http://lgtinfo.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=68&lang=ru) (звернення 24 грудня 2020)
11. Мігущенко Ю.В. Механізми підвищення ефективності використання туристичного потенціалу прикордонних територій західних регіонів України : аналітична записка Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old2.niss.gov.ua/articles/1511/> (звернення 24 грудня 2020)
12. У Трускавці розпочався форум гостинності і курортології «Кришталевий лотос» Львівська ОДА [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://loda.gov.ua/news?news\\_departments=6,16,24&id=43275](https://loda.gov.ua/news?news_departments=6,16,24&id=43275) (звернення 2 січня 2021)
13. У Посольстві України у ФРН відбулася презентація проекту багатопрофільного українсько-німецького співробітництва в рамках програми дуальної освіти Генеральне консульство України у Франкфурті-на-Майні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://frankfurt.old.mfa.gov.ua/ua/news/embassy-news/77117-u-posolystvi-ukrajini-u-frn-vidbulasya-prezentacija-projektu-bagatoprofilnogo-ukrajinsyko-nimecykogo-spivrobitnictva-v-ramkah-programi-dualnoji-osviti> (звернення 4 січня 2021)
14. Навчальний центр для сомельє та бариста, участь у 4 міжнародних проектах і 12 млн гривень доходу на власних послугах за рік – кейс Львівського професійного коледжу МОНУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnicna-osvita/krashi-praktiki-profesijno-tehnicnoyi-osviti/navchalnij-centr-dlya-somelye-ta-barista-uchast-u-4-mizhnarodnih-proyektah-i-12-mln-griven-dohodu-na-vlasnih-poslugah-za-rik-kejs-lvivskogo-profesijnogo-koledzhu> (звернення 4 січня 2021)

15. Україна презентує свої туристичні можливості на виставці в Лондоні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/2811179-ukraina-prezentue-svoi-turistichni-mozlivosti-na-vistavci-v-londoni.html> (звернення 19 грудня 2020)

16. Готель Україна співпрацює з Польсько-Українською господарчою палатою Готель Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ukraine-hotel.kiev.ua/gostinitsa-ukraina-sotrudnichaet-s-polsko-ukrainskoy-khozyaystvennoy-palatoj/> (звернення 4 січня 2021)

## References

1. Kovalychuk T.Gh. Perspektivy rozvytku ghoteljno-restorannogo biznesu v Ukraini v umovakh globalizaciji svitovogo ghospodarstva / T.Gh. Kovalychuk // Naukovyj visnyk Uzhgorodskijogo nacionaljnogo universytetu. – 2019. – Vypusk 23, chastyna 1. – S.126-130.
2. Kravchuk Gh.O. Analiz doslidzhenj rozvytku ghoteljnoji industriji Ukrainy v konteksti Jevro 2012 / Gh.O. Kravchuk // Innovacijna ekonomika. – 2012. – №1. – S. 112-115.
3. Strategichni imperatyvy stijkogho rozvytku turizmu v krajinakh JeS: vprovadzhenja dosvidu dlja Ukrainy: monohrafija [Elektronnyj resurs] / Gh.O. Ghorina, O.B. Chemegha, Gh.A. Boghatyrjova ta in.; nauk. red. Gh.O. Ghorina. – Kryvyj Rih : Vyd. R.A. Kozlov, 2020. – 114 s. Rezhym dostupu: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2065/>
4. Tkachenko T.I., Ghladyj O.V., Mirzodajeva T.V. Franchajzingh ghoteljnogho biznesu, ja k formy mizhna rodnogho spivrobitnytva Ukrainy ta Poljskij / T.I. Tkachenko, O.V. Ghladyj, T.V. Mirzodajeva // Materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf.: Ukrajinsko-poljske partnerstvo: sjoghodennja ta perspektivy (Lucjk – Svitjazj, 26–27 chervnja 2017 r.). – 2017. – Lucjk : Vezha-Druk. – S. 24-28.
5. Ukaz Prezidenta Ukrainy Pro zatverdzhennja Strategiji integraciji Ukrainy do Jevropejskijogo Sojuzu [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615/98#Text> (zvernennja 30 ghrudnja 2020)
6. Prohrama integraciji Ukrainy do Jevropejskijogo Sojuzu [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-00#Text> (zvernennja 2 sichnja 2020)
7. Ukaz Prezidenta Ukrainy Pro dejaki zakhody shhodo rozvytku turystychnoji ta kurortno-rekreativnoji sfer Ukrainy [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/207/2003#Text> (zvernennja 2 sichnja 2020)
8. Nacionaljnij standart Ukrainy. Poslughy turystychni. Zasoby rozmishhennja. Terminy ta vyznachennja [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <https://hihostels.com.ua/sites/default/files/hostely/dstu4527.pdf> (zvernennja 2 sichnja 2021)
9. Ughoda pro asociaciju mizh Ukrainojju ta JeS [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/jevropejska-integracija/ugoda-pro-asociaciju> (zvernennja 29 ghrudnja 2020)
10. Spivrobitnytvo Ukrainy z Jevropejskijm Sojuzom v ghaluzi turizmu [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: [http://lgtinfo.com.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=73&Itemid=68&lang=ru](http://lgtinfo.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=68&lang=ru) (zvernennja 24 ghrudnja 2020)
11. Mighushhenko Ju.V. Mekhanizmy pidvyshhennja efektyvnosti vykorystannja turystychnogho potencialu prykordonnjkh terytorij zakhidnykh rehioniv Ukrainy". Analitichna zapyska Nacionaljnij instytut strategichnykh doslidzhenj [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://old2.niss.gov.ua/articles/1511/> (zvernennja 24 ghrudnja 2020)
12. U Truskavci rozpochavsja forum ghostynnosti i kurortologiji «Kryshalevyj lotos» Ljvivs'ka ODA [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: [https://loda.gov.ua/news?news\\_departments=6,16,24&id=43275](https://loda.gov.ua/news?news_departments=6,16,24&id=43275) (zvernennja 2 sichnja 2021)
13. U Posolstvi Ukrainy u FRN vidbulasja prezentacija projektu baghatoprofiljnogho ukrajinsko-nimeckogho spivrobitnytva v ramkakh prohramy dualjnoji osvity Gheneraljne konsulstvo Ukrainy u Frankfurti-na-Majni [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://frankfurt.old.mfa.gov.ua/ua/news/embassy-news/77117-u-posolstvi-ukrajini-u-frm-vidbulasya-prezentacija-projektu-bagatoprofiljnogo-ukrajinsko-nimeckogo-spivrobitnytva-v-ramkakh-programi-dualjnoji-osviti> (zvernennja 4 sichnja 2021)
14. Navchaljnij centr dlja somel'je ta barysta, uchastj u 4 mizhnarodnykh proektakh i 12 mln ghryvenj dokhodu na vlasnykh poslughakh za rik – kejs Ljvivskogho profesijnogho koledzhu MONU [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnicna-osvita/krashi-praktiki-profesijno-tehnicnoyi-osviti/navchalnij-centr-dlya-somelye-ta-barista-uchast-u-4-mizhnarodnih-projektah-i-12-mln-griven-dohodu-na-vlasnih-poslugah-za-rik-kejs-lvivskogo-profesijnogo-koledzhu> (zvernennja 4 sichnja 2021)
15. Ukrajina prezentuje svoji turystychni mozhyvosti na vystavci v Londoni [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/2811179-ukraina-prezentue-svoi-turistichni-mozlivosti-na-vistavci-v-londoni.html> (zvernennja 19 ghrudnja 2020)
16. Ghotelj Ukrainy spivpracuje z Poljskij-Ukrajinskoju ghospodarchoju palatoju Ghotelj Ukrainy [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <https://ukraine-hotel.kiev.ua/gostinitsa-ukraina-sotrudnichaet-s-polsko-ukrainskoy-khozyaystvennoy-palatoj/> (zvernennja 4 sichnja 2021)

Надійшла / Paper received: 06.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК: 338.43:631.11:330.341.1  
DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-24

РУДЕНКО М. В.  
Університет банківської справи, Черкаський інститут

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*У статті досліджено методологічні підходи до оцінювання ефективності реалізації інструментів цифровізації управління в сільськогосподарських підприємствах. Здійснено диференціацію сільськогосподарських підприємств в залежності від розмірів земельного банку. Проведено аналіз реалізації інструментів цифровізації та здійснено оцінку їхнього потенційного впливу на результати економічної діяльності десяти відібраних для поглибленого дослідження сільськогосподарських підприємств. На основі проведених розрахунків підтверджено авторські гіпотези: 1) внаслідок реалізації інструментів цифровізації управління сільськогосподарськими підприємствами змінюється структура операційних витрат у подальших періодах, зростає частка амортизації та зменшуються частки матеріальних затрат та заробітної плати; 2) реалізація інвестиційного проекту, що пов'язаний із застосуванням цифрових технологій призводить до підвищення показників економічної ефективності та операційної рентабельності.*

*Ключові слова: інструменти цифровізації, сільськогосподарські підприємства, управління, оцінка ефективності, структура витрат, рентабельність.*

RUDENKO M.  
Banking University, Cherkasy Institute

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATION OF EFFICIENCY OF IMPLEMENTATION OF DIGITALIZATION MANAGEMENT INSTRUMENTS IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

*The methodological approaches to evaluating the effectiveness of the implementation of management digitalization tools in agricultural enterprises have been developed in the article.*

*Differentiation of agricultural enterprises depending on the size of the land bank has been carried out. The periods of realization of digitalization tools are analyzed and their potential impact on the results of economic activity of agricultural enterprises has been assessed. An analysis of the implementation of digitalization tools and an assessment of their potential impact on the results of economic activity often selected for in-depth study of agricultural enterprises.*

*The hypotheses proposed by the author have been confirmed: 1) as a result of the implementation of digitalization tools for the management of agricultural enterprises, the structure of operating costs in subsequent periods changes, the share of depreciation increases and the shares of material costs and wages decrease; 2) the implementation of an investment project related to the use of digital technologies leads to increased economic efficiency and operational profitability.*

*An analysis of the use of digitalization tools in agricultural enterprises, which suggests that in most cases confirms the above trends, but it should be noted that the use of digitalization tools occurred during the economic crisis caused by non-economic factors, accompanied by a devaluation of the national currency and had diverse the nature of the impact on the performance of agricultural enterprises. These conclusions will be used to form scientific and practical proposals for the implementation of digitalization tools in agricultural enterprises and develop directions for their impact on the development of the national economy, rural areas, and improve the welfare of citizens.*

*Keywords: digitalization tools, agricultural enterprises, management, efficiency assessment, cost structure, profitability.*

**Постановка проблеми.** У багатьох країнах світу урядова політика є однією з основних рушійних сил цифровізації секторів економіки. Цифрова трансформація аграрного сектору розглядається як один із шляхів диверсифікації національної економіки, її переорієнтації з сировинної моделі експорту на постачання продуктів із високою доданою вартістю. Рівень використання технологій здійснює інтегральний вплив на економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні на інші аспекти діяльності аграрних підприємств. Висока швидкість трансформаційних процесів, які відбуваються в аграрній сфері, обумовлює стрімку зміну багатьох аспектів розвитку сільськогосподарських підприємств. Діджиталізація виробничих та управлінських процесів сільськогосподарських підприємств потребує комплексного впровадження цифрових технологій. Це передбачає суттєву активізацію інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств у напрямку впровадження окремих інструментів цифровізації, що потребує проведення розрахунків економічної ефективності реалізації інструментів цифровізації [1, с. 213]. Цифровізація технологічних, економічних та управлінських процесів на кожному окремому сільськогосподарському підприємстві поступово впливає на загальний розвиток цифрових активів сільського господарства нашої держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика дослідження напрямів та шляхів діджиталізації сільськогосподарських підприємств, а також особливості впровадження та механізми забезпечення цифровізації досліджували наступні вітчизняні вчені: Ю. Волощук [2], О. Гудзь [3], Т. Конєва [4], М. Лобас, В. Россоха [5], Ю. Лупенко, М. Малік [6], І. Свиноус [7], Н. Сіренко [8] та інші. Серед

зарубіжних науковців в окресленому напрямку дослідження виділимо праці М. Бакко, П. Барсоччі, А. Волтера, А. Готта, М. Руджері, Е. Ферро, Р. Хьюбера [9-10], в яких досліджено перспективи використання інструментів цифровізації при виробництві аграрної продукції та проблеми ефективності застосування технологій «точного землеробства» у забезпеченні стійкого розвитку сільського господарства. Віддаючи належне поважним науковцям підкреслимо, що динамізм розвитку діджиталізації та необхідність практичного застосування цифрових технологій і їх вплив на ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств зумовлюють необхідність у поглибленні досліджень в окресленому напрямі.

**Метою статті** є розробка методологічних підходів до проведення оцінювання економічної ефективності реалізації інструментів цифровізації управління на основі формування гіпотез щодо зміни тенденцій у динаміці структури операційних витрат та динаміки відносних показників результативності після впровадження інструментів цифровізації управління з метою визначення величини впливу інструментів цифровізації на показники діяльності сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Сформульоване в меті основне завдання роботи передбачає проведення ex-post (фактичного) економічного аналізу реалізації інструментів цифровізації на прикладі відібраних для поглибленого дослідження сільськогосподарських підприємств на основі фактичних даних звітності за минулі періоди (2009-2019 рр.) з метою виявлення впливу реалізації інструментів цифровізації на динаміку структури витрат та динаміку показників рентабельності.

Проведення аналізу впливу реалізації окремих інструментів цифровізації управління в сільськогосподарських підприємствах передбачає обрання групи підприємств для проведення подальшого дослідження. Вибір сільськогосподарських товаровиробників був зумовлений наступним:

- 1) наявністю вихідної статистичної інформації в динаміці для проведення розрахунків (форми №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», форми №2 «Звіт про фінансові результати»);
- 2) впровадженням сільгосппідприємством протягом останніх 10-років окремих інструментів цифровізації (що було виявлено в процесі проведення опитування);
- 3) відповідність підприємства критерію за розмірами площі сільськогосподарських угідь, тобто в дослідженні брали участь лише середні та великі за розмірами (згідно площі угідь) сільськогосподарські підприємства.

Поглиблений аналіз численних досліджень оптимальних та раціональних розмірів сільськогосподарських підприємств, які проведені економістами-аграрниками в Інституті аграрної економіки НААН, зокрема в роботах академіків М. Кропівка, В. Месель-Веселяка, П. Саблука, М. Федорова [11-12] та інших наукових працях [13-14] дозволяє ідентифікувати найбільш прийнятні та зрозумілі критерії поділу сільськогосподарських підприємств на малі, середні та великі.

Враховуючи результати проведених досліджень, сучасні законодавчі аспекти та спираючись на роботи вищезазначених науковців пропонуємо наступну диференціацію сільськогосподарських підприємств в залежності від наявного земельного банку (рис. 1).



Рис. 1. Диференціація сільськогосподарських підприємств в залежності від земельного банку

Джерело: складено автором з використанням [11-14]

Запропоновану на рис. 1 класифікацію сільськогосподарських підприємств будемо використовувати для подальших досліджень методологічних підходів до оцінювання ефективності реалізації окремих інструментів цифровізації. У базу поглибленого аналізу включено лише ті підприємства, що відповідають критеріям середні та великі за розмірами.

Для виявлення та оцінки результатів застосування окремих інструментів цифровізації управління сільськогосподарського підприємства на їхній економічній розвиток розроблено авторські методичні положення, що дозволяють зафіксувавши період впровадження, оцінити потенційну силу впливу та чітко ідентифікувати тенденції у динаміці структури операційних витрат та відносних показників ефективності операційної діяльності. При цьому використовується загальнодоступна звітність, яка міститься у відкритих джерелах, в тому числі на офіційних сайтах. Методичні підходи щодо визначення сили та характеру такого впливу базуються на таких положеннях:

- 1) на основі вивчення інформації відкритого типу та співбесід з окремими власниками (керівниками) або менеджерами сільськогосподарських підприємств фіксується факт застосування певних інструментів цифровізації в процес загального управління та трансформації стадій виробництва;

2) на основі експертних оцінок здійснюється загальне прогнозування потенційного впливу застосованих інструментів цифровізації управління сільськогосподарськими підприємствами на результати економічної діяльності з ідентифікацією сили впливу, яка може бути визначена за своїм ступенем як незначна, слабка, середня, сильна, значна;

3) досліджується динаміка структури операційних витрат підприємства та коефіцієнтів рентабельності, виявляються основні тенденції, що мали місце протягом довгострокового періоду;

4) виявлені тенденції порівнюються з фактами реалізації інструментів цифровізації управління сільськогосподарськими підприємствами з урахуванням ідентифікованої сили впливу в рамках пункту 2) наведених положень;

5) оцінюється характер впливу реалізації інструментів цифровізації управління сільськогосподарськими підприємствами відповідно до їхнього типу, представленого на рис. 1.

Період дослідження охоплює одинадцять років з 2009 р. по 2019 р. та відповідає періоду запровадження та бурхливого розвитку загальної цифровізації економіки України, що відображено наявністю висхідних тенденцій у динаміці індексів цифровізації економіки, зокрема, індексу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index – IDI) [15].

В рамках поетапної реалізації представлених положень на основі вивчення інформації відкритого типу та співбесід з окремими власниками або управлінцями сільськогосподарських підприємств зафіксовано конкретні моменти часу застосування інструментів цифровізації. Також оцінено та ідентифіковано силу потенційного впливу застосованих інструментів цифровізації управління сільськогосподарськими підприємствами на результати економічної діяльності. Це дозволить в подальшому зробити обґрунтований висновок щодо впливу реалізації саме інструментів цифровізації, що ранжовані за силою впливу, а не інших заходів. Результати проведеного аналізу, узагальнення оцінок та обробки інформації представлено в табл. 1.

Таблиця 1

**Період реалізації інструментів цифровізації та оцінка їхнього потенційного впливу на результати економічної діяльності сільгоспідприємств**

Сільськогосподарське підприємство	Період реалізації інструментів цифровізації	Джерело інформації	Оцінка сили потенційного впливу
СТОВ «Піщальники»	2015	керівник підприємства	Сильна
СТОВ «Хлібороб»	2014	менеджмент підприємства	Слабка
СТОВ «ім. Шевченка»	2013, 2017	офіційний сайт підприємства golubivka.com.ua, менеджмент під-ва	Сильна
ТОВ «Агрофірма Козельне»	2015	менеджмент агрохолдингу «Авіс Укратро»	Незначна
ТОВ «Вітчизна»	2014	офіційний сайт підприємства vitchyzna.ua	Незначна
ТОВ «Велетень»	2013	офіційний сайт підприємства veleten.com.ua, керівник під-ва	Сильна
ТОВ «Десна»	2013	менеджмент підприємства	Середня
ТОВ «Рянянське»	2016	менеджмент підприємства	Незначна
ТОВ «Агрофірма Біловоди»	2015	менеджмент підприємства	Незначна
ТОВ «Агрофірма Степ»	2013	менеджмент підприємства	Значна

Джерело: складено автором

В рамках подальшої реалізації виявлення впливу застосування окремих інструментів цифровізації управління сільськогосподарського підприємства на економічний розвиток визначено два основних об'єкти аналізу економічних показників діяльності на основі зовнішньої фінансової звітності (форми №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», форми №2 «Звіт про фінансові результати»). При цьому використовуються два основних методичних підходи, що базуються на наступних положеннях:

- 1) дослідження тенденцій у динаміці структури операційних витрат;
- 2) дослідження динаміки відносних показників результативності.

Вказані положення напряму кореспондують з поставленими гіпотезами, які дозволяють оцінити вплив на показники економічної діяльності та описані нижче.

**Гіпотеза 1:** внаслідок реалізації інструментів цифровізації управління сільськогосподарськими підприємствами змінюється структура операційних витрат у подальших періодах, зростає частка амортизації та зменшуються частки матеріальних затрат та заробітної плати.

Капітальні витрати, що пов'язані з реалізацією інвестиційного проекту в нульовий період, призводять до збільшення амортизації в структурі елементів операційних витрат в наступні, незважаючи на методи амортизації, що застосовуються на підприємстві. Разом з цим, метою використання цифрових технологій є відносна економія на матеріальних витратах та заробітній платі. Тому частка цих двох елементів в структурі операційних витрат теоретично повинна знижуватися.

**Гіпотеза 2:** реалізація інвестиційного проекту, що пов'язаний із застосуванням цифрових технологій призводить до підвищення показників економічної ефективності та операційної рентабельності. Акцент на операційній діяльності робиться для того, щоб оцінити зміни ефективності саме основної діяльності

сільськогосподарського підприємства, тому що саме для вдосконалення її застосовуються цифрові технології.

В якості показників економічної ефективності та операційної рентабельності нами використовуються три показники, а саме: 1) частка собівартості реалізованої продукції в чистому доході від реалізації; 2) операційна рентабельність активів; 3) операційна рентабельність продажів.

Перше положення пов'язано з гіпотезою № 1 та, відповідно, дослідженням динаміки структури елементів операційних витрат та виявленням тенденцій їхніх змін. Звіт про фінансові результати містить наступні елементи операційних витрат: 1) матеріальні затрати; 2) витрати на оплату праці; 3) відрахування на соціальні заходи; 4) амортизація; 5) інші операційні витрати. На основі узагальнення даних в абсолютних величинах за вказаними підприємствами розраховано структуру операційних витрат у розрізі основних елементів за 2009-2019 рр. Після цього визначені основні тенденції у динаміці часток трьох елементів у структурі операційних витрат, а саме: матеріальних затрат; витрат на оплату праці та амортизації. Такий вибір обумовлений формулюванням першої гіпотези.

Друге положення пов'язано з гіпотезою № 2 та передбачає дослідженням динаміки трьох показників рентабельності операційної діяльності та виявленню середньострокових тенденцій, що характеризують їхню динаміку протягом 2009-2019 рр.

Наступним кроком перейдемо безпосередньо до результатів проведеного дослідження. В даній роботі представимо поглиблені результати розрахунків на прикладі СТОВ «Піщальники» Канівського району Черкаської області. Структура основних елементів операційних витрат по даному сільськогосподарському підприємству представлена на рисунку 2.

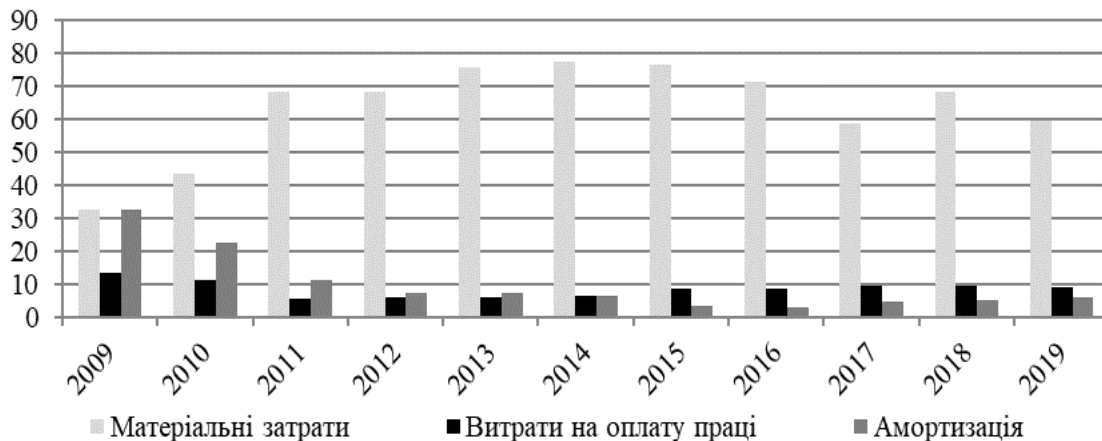


Рис. 2. Структура операційних витрат СТОВ «Піщальники» в 2009-2019 рр. (%)

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як свідчить рис. 2 матеріальні затрати протягом шести років поступово зростали з найменшого рівню 32,4 % у 2009 році до максимального значення 77,5 % у 2014 році. Протягом трьох наступних років їхній рівень знизився на 19,7 в.п. у 2017 році. У 2018 році матеріальні витрати зросли на 10,9 в.п., а в останній рік дослідження вони знову знизилися на 8,4 в.п.

Витрати на оплату праці мають тенденцію до зниження: так вони протягом перших трьох років знижувалися суттєво, сягнувши мінімуму (5,4 %) у 2011 році, з несуттєвим зростанням у 2012-2015 роках до 8,6 % та подальшим коливанням у межах 7-9 % у 2016-2019 роках. Максимальний розмір показника склав 13,6 % на початку дослідження. В цілому, за досліджуваний період розмір витрат на оплату праці зменшився на 4,5 в.п. до показника у 9,1 % у 2019 році. Витрати на амортизацію в цілому мають знижувальну тенденцію: за весь досліджуваний період вони знизилися на 26,6 в.п. з 32,6 % у 2009 році до 6,0 % у 2019 році. Мінімальний рівень витрат на амортизацію склав 2,9 % у 2016 році.

Проаналізувавши динаміку структури операційних витрат в розрізі матеріальних затрат, витрат на оплату праці та амортизації в 2009-2019 рр. можна зробити проміжний висновок щодо зростання матеріальних затрат підприємства на початку досліджуваного періоду з поступовим його зниженням після 2014 року, витрати на оплату праці в цілому мають тенденцію до зниження, частка витрат на амортизацію має параболічну динаміку із загальною тенденцією до зниження протягом досліджуваного періоду.

В рамках продовження аналізу результатів діяльності СТОВ «Піщальники» перейдемо до визначення частки собівартості в чистому доході та показників рентабельності активів і продажу (рис. 3).

На основі рис. 3 можемо зауважити, що частка собівартості в чистому доході протягом досліджуваного періоду мала незначні коливання, за виключенням 2013 року, коли її показник сягнув максимуму, склавши 0,881 %, підвищившись на 0,213 в.п. у порівнянні з попереднім роком. Мінімальне значення показника складає 0,532 % у 2019 році. Показники рентабельності продажів та активів мають майже тотожну динаміку протягом досліджуваного періоду. Мінімальне значення показника рентабельності

активів (0,091%) спостерігалася у 2010 році, а рентабельності продажу (0,119%) у 2013 році. Максимальне значення показників спостерігалася у 2019 році і склало 0,604 % – рентабельність активів та 0,45 % – рентабельність продажу.

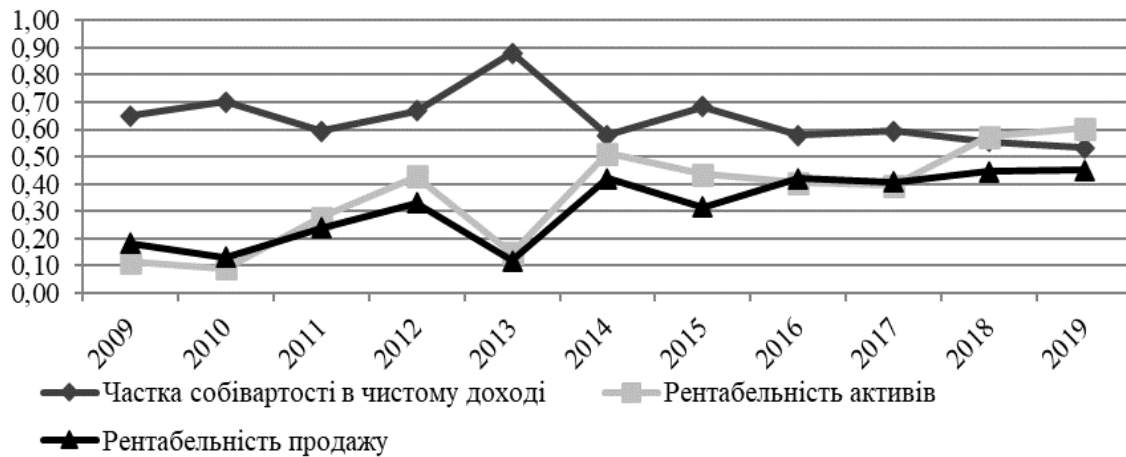


Рис. 3. Частка собівартості в чистому доході та показники рентабельності активів і продажу СТОВ «Піщальники» у 2009-2019 рр. (%)

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Завершення проведеного ex-post аналізу потребує порівняння виявлених тенденції у динаміці структури операційних витрат та показників операційної рентабельності з оцінкою сили впливу реалізованих інструментів цифровізації в рамках пункту, що представлені в таблиці 1. Для цього узагальнимо виявлені тенденції за кожним підприємством, що досліджувалося, та співставимо їх з періодами реалізації інструментів цифровізації.

Виявлені тенденції у динаміці структури операційних витрат фіксуються з використанням визначення узагальнюючої тенденції, що характеризується такими атрибутами: 1) покращення: одночасне збільшення частки амортизації та зменшення матеріальних затрат та витрат на оплату праці; 2) погіршення: одночасне зменшення частки амортизації та збільшення матеріальних затрат та витрат на оплату праці; 3) нейтральність: решта випадків.

Майже аналогічні атрибути використовуються й для характеристики виявлених тенденцій у динаміці показників рентабельності операційної діяльності: 1) збільшення: одночасне збільшення коефіцієнтів рентабельності активів і рентабельності продажу та зменшення частки собівартості в чистому доході; 2) зменшення: одночасне зменшення коефіцієнтів рентабельності активів і рентабельності продажу та збільшення частки собівартості в чистому доході; 3) стабільність: решта випадків.

Результати проведеного узагальнення представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

**Період реалізації інструментів цифровізації та оцінка їхнього потенційного впливу на результати економічної діяльності сільськогосподарських підприємств**

Підприємство	Рік реалізації інструментів цифровізації (оцінка сили впливу)	Динаміка структури витрат	Динаміка показників рентабельності
СТОВ «Піщальники»	2015 (сильна)	Покращення (2015-2019)	Збільшення (2016-2019)
СТОВ «Хлібороб»	2014 (слабка)	Нейтральність (2015-2019)	Зменшення (2015-2019)
СТОВ «ім. Шевченка»	2013, 2017 (сильна)	Покращення (2016-2019)	Збільшення (2013-2015) Зменшення (2016-2019)
ТОВ «Агрофірма Козельне»	2015 (незначна)	Нейтральність (2015-2019)	Зменшення (2016-2019)
ТОВ «Вігизна»	2014 (незначна)	Нейтральність (2011-2019)	Зменшення (2015-2019)
ТОВ «Велетень»	2013 (сильна)	Покращення (2013-2015) Нейтральність (2016-2019)	Збільшення (2013-2015) Стабільність (2015-2019)
ТОВ «Десна»	2013 (середня)	Покращення (2014-2016) Нейтральність (2017-2019)	Збільшення (2013-2016) Зменшення (2017-2019)
ТОВ «Ряшнянське»	2016 (незначна)	Покращення (2015-2016) Нейтральність (2017-2019)	Зменшення (2016-2019)
ТОВ «Агрофірма Біловоди»	2015 (незначна)	Нейтральність (2015-2019)	Збільшення (2016-2019)
ТОВ «Агрофірма Степ»	2013 (значна)	Покращення (2015-2019)	Збільшення (2014-2019)

Джерело: складено автором

Аналіз даних таблиці 2 дозволяє стверджувати, що у досліджуваних підприємствах із значною та сильною оцінкою потенційного впливу реалізації інструментів цифровізації (СТОВ «Піщальники», ТОВ



«Агрофірма Степ», СТОВ «ім. Шевченка», ТОВ «Велетень») показники динаміки структури витрат покращувалися, тобто відбувалося одночасне збільшення частки амортизації та зменшення матеріальних затрат та витрат на оплату праці, що підтверджує першу гіпотезу автора щодо зміни структури операційних витрат у подальших періодах.

Тенденції у динаміці показників рентабельності виділених підприємств із значною та сильною оцінкою потенційного впливу реалізації інструментів цифровізації демонстрували одночасне збільшення коефіцієнтів рентабельності активів і рентабельності продажу та зменшення частки собівартості в чистому доході, що підтверджує другу авторську гіпотезу, що реалізація інвестиційного проекту пов'язаного із застосуванням цифрових технологій призводить до підвищення показників економічної ефективності та операційної рентабельності.

Сільськогосподарське підприємство із середньою силою впливу реалізації інструментів цифровізації (ТОВ «Десна») демонструвало нейтральність динаміки структури витрат підприємства і різноплановий характер зміни показників рентабельності.

Досліджувані підприємства із незначною та слабкою силою впливу (СТОВ «Хлібороб», ТОВ «Агрофірма Козельне», ТОВ «Вітчизна», ТОВ «Ряснянське», ТОВ «Агрофірма Біловоди») показали здебільшого нейтральність зміни динаміки структури витрат та переважно зменшення (або стабільність) показників рентабельності, що пояснюється відсутністю у даних підприємств комплексного підходу до впровадження нововведень. «Клаптиковий підхід» і покупка окремих елементів цифровізації без побудови загальної програми цифровізації призводить до негативного досвіду та додаткових витрат. Саме тому сільськогосподарські підприємства потребують розробки комплексної програми цифровізації, з покроковим алгоритмом дій, які направлені на науково-обґрунтовану та економічно розраховану реалізацію інструментів цифровізації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** За результатами проведеного дослідження впливу реалізації окремих інструментів цифровізації управління в сільськогосподарських підприємствах на структуру їхніх операційних витрат та показники рентабельності операційної діяльності можна зробити висновки, що містяться в представлених нижче положеннях:

1) виявлено, що практично в усіх досліджуваних сільськогосподарських підприємствах внаслідок реалізації інструментів цифровізації управління змінюється структура операційних витрат у подальших періодах, зростає частка амортизації та зменшуються частки матеріальних витрат і заробітної плати;

2) встановлено, що реалізація інвестиційного проекту, пов'язаного із застосуванням цифрових технологій, призводить до підвищення показників економічної ефективності та операційної рентабельності. В якості показників економічної ефективності та операційної рентабельності використовувалися три показники: 1) частка собівартості реалізованої продукції в чистому доході від реалізації; 2) операційна рентабельність активів; 3) операційна рентабельність продажів;

3) слід зазначити, що проведений аналіз застосування інструментів цифровізації управління в сільськогосподарських підприємствах дозволяє стверджувати, що у більшості випадків підтверджуються описані вище тенденції, проте слід зазначити, що застосування інструментів цифровізації відбувалося під час економічної кризи, яка була спричинена неекономічними факторами, супроводжувалася девальвацією національної валюти та мала різноплановий характер впливу на показники діяльності сільськогосподарських підприємств.

У подальших дослідженнях зазначені висновки будуть використані для формування науково-практичних пропозицій щодо реалізації пакетів інструментів цифровізації в сільськогосподарських підприємствах та розробці напрямків впливу їхнього застосування на розвиток національної економіки, сільських територій та підвищення добробуту громадян.

### Література

1. Kropyvko M., Rudenko M., Kravchenko O. Estimation of digitalization investment projects in agricultural enterprises. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2020. Vol. 4 (35). P. 212-219.
2. Волощук Ю. О. Напрями цифровізації аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2019. №2. Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2019/68.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2019/68.pdf).
3. Гудзь О.Є., Федюнін С. А., Щербина В. В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. №3(29). С. 12-19.
4. Конєва Т. А. Особливості впровадження інновацій сільськогосподарськими підприємствами України. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Серія «Економіка». 2016. Т. 285, Вип. 273. С. 101-106.
5. Лобас М. Г., Россоха В. В., Соколов Д. О. Управління інноваційно-технологічним розвитком агросфери: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2016. 416 с.
6. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи : монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2014. 514 с.
7. Свиноус І. В., Свиноус Н. І. Методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційної діяльності у процесах відтворення сільськогосподарських підприємств. Економічний дискурс. 2020. Вип. 2. С. 164-173.

8. Сіренко Н. М., Мельник О. І. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку аграрного сектора економіки. Миколаївський національний аграрний університет. 2013. Режим доступу: <https://www.sworld.com.ua/simpoz2/105.pdf>
9. Bacco M., Barsocchi P., Ferro E., Gotta A., Ruggeri M. The digitisation of agriculture: a survey of research activities on smart farming. *Array*. 2019. Vol. 3-4. Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590005619300098>.
10. Walter A., Finger R., Huber R., Buchmann N. Opinion: smart farming is key to developing sustainable agriculture. *Proc Natl Acad Sci*. 2017. Vol. 114(24). P. 6148-6150.
11. Рекомендації з оптимізації розмірів новоутворених приватних господарств на основі оренди земельних паїв та вдосконалення орендних відносин / [М. В. Зубець, П. Т. Саблук, В. Я. Месель-Веселяк та ін.]; за ред. В. Я. Месель-Веселяка, М. М. Федорова. К.: ННЦ «ІАЕ», 2001. 68 с.
12. Месель-Веселяк В. Я. Оптимальні розміри сільськогосподарських формувань промислового типу в Україні. *Економіка АПК*. 2008. № 3. С. 13–20.
13. Гуроров А. О. Економічне обґрунтування раціональних розмірів сільськогосподарських підприємств: теорія і практика. Харків: «Міськдрук», 2012. 377 с.
14. Кошккалда І. В. Обґрунтування розміру землекористування сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 10. С. 19–25.
15. Руденко М. В. Цифровізація сільськогосподарських підприємств та її економічна ефективність: монографія. Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А., 2020. 342 с.

### References

1. Kropyvko, M., Rudenko, M. & Kravchenko, O. (2020). Estimation of digitalization investment projects in agricultural enterprises. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 4 (35), 212-219.
2. Voloshchuk, Yu. O. (2018). Napryamy tsyfrovizatsiyi ahramykh pidpryyemstv [Areas of Digitization of Agrarian Enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 2. Retrieved from: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/68.pdf).
3. Hudz, O. Ye., Fedyunin, S. A. & Shcherbina, V. V. (2019). Dydzhitalizatsiya, yak konkurentna perevaha pidpryyemstv [Digitalization as a competitive advantage of enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. №3(29), 12-19.
4. Konyeva, T. A. (2016). Osoblyvosti vprovadzheniya innovatsiy sil's'kohospodars'kymy pidpryyemstvamy Ukrainy [Features of the introduction of innovations by agricultural enterprises of Ukraine]. *Naukovi pratsi Chomomors'koho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly. Seriya «Ekonomika»*. Vol. 273, 101-106.
5. Lobas, M. G., Rossokha, V. V. & Sokolov, D. O. (2016). Upravlinnya innovatsiyno-tehnolohichnym rozvytkom ahrosfery [Management of innovation and technological development of the agrosphere]. Kyiv: NNTS IAE.
6. Lupenko, Yu. O., Malik, M. Y. & Shpykulyak, O. G. (2014). Innovatsiyno zabezpechennya rozvytku sil's'koho hospodarstva Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Innovative support of agricultural development of Ukraine: problems and prospects]. Kyiv: NNTS IAE.
7. Svnous, I. V. & Svnous, N. I. (2020). Metodichni pidkhody do otsinky efektyvnosti investytsiynoyi diyal'nosti u protsesakh vidtvorennya sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv [Methodical approaches to assessing the effectiveness of investment activities in the processes of reproduction of agricultural enterprises]. *Ekonomichnyy dyskurs*. Vol. 2, 164-173.
8. Sirenko, N. M. & Mel'nyk, O. I. (2013). Innovatsiyne pidpryyemnytstvo yak skladova stratehiya rozvytku ahramoho sektora ekonomiky [Innovative entrepreneurship as a component of the strategy of development of the agricultural sector of the economy]. *Mykolayivs'kyy natsional'nyy ahramyy universytet*. Retrieved from: <https://www.sworld.com.ua/simpoz2/105.pdf>.
9. Bacco, M., Barsocchi, P., Ferro, E., Gotta, A. & Ruggeri, M. (2019). The Digitisation of Agriculture: a Survey of Research Activities on Smart Farming. *Array*. Vol. 3-4. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590005619300098>.
10. Walter, A., Finger, R., Huber, R. & Buchmann, N. (2017). Opinion: smart farming is key to developing sustainable agriculture. *Proc Natl Acad Sci*. Vol. 114(24), 6148-6150.
11. Zubets, M., Sabluk, P., Mesel-Veselyak, V. & Fedorov, M. (2001). Rekomendatsiyi z optymizatsiyi rozmiriv novoutvorenykh pryvatnykh hospodarstv na osnovi orendy zemel'nykh payiv ta vdoskonalennya orendnykh vidnosyn [Recommendations for optimizing the size of newly formed private farms on the basis of lease of land shares and improvement of lease relations]. Kyiv: NNTS IAE.
12. Mesel-Veselyak, V. Ya. (2008). Optymal'ni rozmyry sil's'kohospodars'kykh formuvan' promyslovoho typu v Ukraini [Optimal sizes of agricultural formations of industrial type in Ukraine]. *Ekonomika APK*. 3, 13–20.
13. Gutorov, A. A. (2012). Ekonomichne obgruntuvannya ratsional'nykh rozmiriv sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv: teoriya i praktyka [Economic substantiation of rational sizes of agricultural enterprises: theory and practice]. Kharkiv: Miskdruk.
14. Koshkalka, I. V. (2012). Obgruntuvannya rozmiru zemlekorystuvannya sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv [Substantiation of the size of land use of agricultural enterprises]. *Ahrosvit*. 10, 19–25.
15. Rudenko, M. V. (2020). Tsyfrovizatsiya sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv ta yiyi ekonomichna efektyvnist' [Digitalization of agricultural enterprises and its economic efficiency]. Cherkasy: Chabanenko Yu. A.

Надійшла / Paper received: 02.02.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 339.1; 330.4; 658.6

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-25

САМОЙЛЕНКО Г.Т.<sup>1</sup>, БАБЕНКО В.О.<sup>2</sup>,  
ПУРСЬКИЙ О.І.<sup>1</sup>, ДЕМІДОВ П.Г.<sup>1</sup>, ЛАПТЄВА А.Ю.<sup>3</sup>, ПОХОДЕНКО Б.О.<sup>2</sup><sup>1</sup>Київський національний торговельно-економічний університет<sup>2</sup>Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна<sup>3</sup>Харківський національний університет будівництва та архітектури

## ЗАГАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ ПОБУДОВИ ІНТЕГРОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ WEB-СИСТЕМ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ

*Розглянуто концептуальні положення до проектування інформаційних систем електронної торгівлі. Показано необхідність побудови інтегрованих торговельних інформаційних систем, на основі об'єднання мереж електронних магазинів, оптових інтернет-майданчиків та корпоративних інформаційних систем з урахуванням механізмів реалізації бізнес-процесу "торгівля під замовлення". Торговельна Web-система, побудована на основі інтеграції мережі Інтернет-магазинів, оптової торговельної Ітернет-площадки і корпоративної інформаційної системи управління підприємством електронної торгівлі типу ERP є розширенням існуючих методів побудови торговельних інформаційних систем, тому що передбачає, по-перше, включення до їхнього складу мережі Інтернет-вітрин, що спільно використовують загальні ресурси підприємства і забезпечують високу адаптивність інструментарію електронної торгівлі, а по-друге, забезпечує інтеграцію з електронними торговельними площадками для реалізації бізнес-схеми «торгівля під замовлення» за рахунок організації нових логістичних процедур на основі електронних закупівель. В механізмі основу побудови інтегрованих торговельних інформаційних систем покладені процеси концептуальної, функціональної, архітектурної і технологічної інтеграції, що дозволяє розглянути проблему комплексно та виділити ряд першочергових завдань, необхідних для успішної реалізації проекту інформаційної системи із метою створення ефективних систем електронної торгівлі великих підприємств. Проаналізовано різні типи архітектури інформаційних систем для підприємств електронної торгівлі та переваги використання в інтегрованих торговельних інформаційних системах архітектури SOA з концепцією корпоративної сервісної шини ESB, а також технологій MVC та AJAX. Відзначається, що технологічні рішення для інтегрованої торговельної інформаційної системи повинні базуватися на технологіях Інтернет / Інтранет. Розглянуто відповідні бізнес-процеси та концептуальні вимоги до інтегрованої торговельної інформаційної системи.*

*Ключові слова: електронна торгівля, модель бізнес-процесів, інтегрована Web-система, загальна концепція.*

SAMOYLENKO H.<sup>1</sup>, BABENKO V.<sup>2</sup>,  
PURSKY O.<sup>1</sup>, DEMIDOV P.<sup>1</sup>, LAPTIEVA A.<sup>3</sup>, POKHODENKO B.<sup>2</sup><sup>1</sup>Kyiv National University of Trade and Economics<sup>2</sup>V. N. Karazin Kharkiv National University<sup>3</sup>Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture

## THE GENERAL CONCEPT OF BUILDING INTEGRATED INFORMATION WEB-SYSTEMS OF E-COMMERCE

*The general concept is considered for the design of information systems of electronic trade. Shown necessity of construction of the integrated trade information systems based on the association of networks of e-shops, wholesale Internet-grounds and corporate information systems taking into account the mechanisms of the business process realization "trade under an order". Trading Web-system, built on the basis of integration of the online stores network, wholesale trading Internet platform and corporate information system of e-commerce enterprise management such as ERP is an extension of existing methods of building trade information systems, because it involves, first, their inclusion Internet showcases that share the company's common resources and provide high adaptability of e-commerce tools, and secondly, provide integration with electronic trading platforms for the implementation of the business scheme "trade to order" by organizing new logistics procedures based on e-procurement. The mechanism of construction of integrated trade information systems is based on the processes of conceptual, functional, architectural and technological integration, which allows to consider the problem comprehensively and identify a number of priorities necessary for successful implementation of the information system project to create effective e-commerce systems. The different types of information systems architecture are analysed for the electronic trade enterprises. Advantages of using are rotined for development of the integrated trade information system of SOA architecture with conception of corporate service bus of ESB, and also technologies of MVC and AJAX. It is marked that technological decisions for the integrated trade information system must be based on the Internet/Intranet technologies. Corresponding business processes and conceptual requirements to the integrated trade information system are considered.*

*Keywords: e-commerce, business process model, integrated Web-system, general concept.*

Процеси торговельної глобалізації приводять до створення великими операторами ринку мультибрендових мереж магазинів і гіпермаркетів з метою збільшення оборотів і зниження витрат за рахунок спільного використання загальних ресурсів. Нові тенденції знаходять своє відображення і в електронній торгівлі, викликаючи укрупнення компаній, появу мереж інтернет-магазинів, що дозволяє нарощувати обороти і диференціювати торговельну стратегію на основі практично необмеженої кількості інтернет-вітрин.

Автоматизація масштабних бізнес-процесів, від якої прямо залежить ефективність систем електронної торгівлі, залишається однією з найбільш складних проблем для великих підприємств. Відомі

теоретичні та практичні рішення для малого і середнього бізнесу не відповідають вимогам великих компаній, їхнім функціям та інструментаріям розвитку, а також рівню інтеграції Web-середовища та систем управління підприємством. Ефективна IT-підтримка масштабних систем електронної торгівлі стримується архітектурою і можливостями інформаційних систем не орієнтованих на створення пов'язаної мережі електронних торговельних засобів. Відкриття нових інтернет-магазинів супроводжується, як правило, дублюванням IT-інфраструктури, що веде до збільшення витрат на підтримку їх функціонування, нераціональному використанню ресурсів, зниженню керованості процесів і значним збиткам. Має місце недостатнє використання можливостей електронних закупок, оптимізації і систематизації логістичних процесів для автоматизації формування торговельного асортименту і схем товарних поставок за рахунок інтеграції інформаційних систем компаній і оптових інтернет-майданчиків. Особливу актуальність ця проблема представляє у сфері управління товарними потоками мережі інтернет-магазинів з асортиментом у сотні тисяч позицій. Багато компаній прагнуть скоротити складські запаси і витрати за рахунок переходу до методів торгівлі «під замовлення», що дозволяє суттєво зменшити об'єми обігових коштів і операційні витрати, а також значно розширити асортименти та збільшити товарообіг. Однак, як показує практика, для компаній з великим товарообігом досягнути таких результатів вкрай важко, через відсутність методів управління інформаційними процесами, які забезпечують підтримку нових бізнес-моделей взаємодії підприємств електронної торгівлі з постачальниками.

Інформаційні системи (ІС) електронної торгівлі (ЕТ) з одного боку, взаємодіють із користувачами через Інтернет, використовуючи відповідні інформаційні технології, з іншого боку, вони використовують технології корпоративних інформаційних систем (КІС). Поява в 1995 р., в секторі корпоративних IT-рішень систем, заснованих на Інтранет-технологіях, поклало початок процесу витиснення програмних рішень, побудованих на закритих технологіях, і появи жорстких вимог до нових додатків і зміні існуючих, з точки зору відкритості, систем. На сьогодні основною тенденцією є глобальний перехід до використання в КІС Інтернет/Інтранет-технологій [1-3]. Практично всі лідери індустрії розробки програмного забезпечення (ПЗ) для КІС, такі як SAP, Peoplesoft, Ваап та ін., заявили про вихід Інтранет-версій своїх програмних комплексів, ще в 2000 році, на сьогодні ці комплекси успішно впроваджуються та експлуатуються [4]. В роботі [3] підкреслюється, що архітектура Інтранет-систем представляє природне завершення чергового витка еволюції ІС - від систем з централізованою архітектурою через системи «клієнт-сервер» в традиційному розумінні до Інтранет-систем, та відзначаються такі важливі якості технологій Інтранет, що прямо пов'язані з економічними аспектами діяльності сучасних підприємств, як простота і природність технології, низький ризик і швидка віддача інвестицій, інтеграційний характер, ефективне управління і якісні комунікації в організації.

Технологічні рішення для побудови великих ІС ЕТ повинні базуватися на Інтернет/Інтранет технологіях з наступних причин: відповідність положенням теорії відкритих систем [5, 6]; широка поширеність; гнучкий підхід Web-технологій до вибору прикладних рішень; висока масштабованість доступних архітектурних рішень; висока продуктивність прикладних додатків, орієнтованих на одноразове обслуговування сотень тисяч споживачів; широкий вибір прикладного ПЗ і ІС на базі Web-технологій. Інтранет/Інтернет технології відрізняє те, що на сервері породжується кінцевий продукт - інформація у формі, призначеній для представлення користувачеві. З цією метою використовуються наступні апаратно-програмні комплекси:

1. *Сервер баз даних* - призначений для зберігання, обробки і вибірки інформації з використанням СУБД. Технічні рішення в області ЕТ у силу їх специфіки повинні відповідати підвищеним вимогам продуктивності. Серед найпоширеніших реляційних СУБД, орієнтованих на застосування в Інтернет/Інтранет-середовищі, варто виділити Oracle, IBM DB2, Microsoft SQL Server [7]. Значна частина впроваджень ІС ЕТ припадає на так називані Open source рішення – програмні рішення з відкритим вихідним кодом, розповсюджені на основі публічної угоди GPL (General Public License). Серед лідируючих рішень у цьому сегменті СУБД MySQL і PostgreSQL [8-10].

2. *Web-Сервер*. Основним його завданням є передача інформації користувачеві у відкритому, зручному для використання вигляді без додаткових перетворень [11, 12]. Найпоширеніший на теперішній час Web-сервер у світі - Apache [13]. За даними компанії Netcraft [14], станом на 2013 р., частка Web-вузлів, що працюють під управлінням серверів Apache, становить близько 50%. Будучи безкоштовною відкритою програмою, призначеною для безкоштовних Unix-систем (FreeBSD, Linux та ін.) [10, 15], Apache за функціональними можливостями і надійності не поступається комерційним серверам, а широкі можливості конфігурування дозволяють налаштувати його для роботи практично з кожною конкретною системою.

3. *Сервер HTML-Інтерфейсу* - призначений для формування динамічних Web-сторінок. Активні сценарії здійснюють візуалізацію бізнес-об'єктів, що отримуються шляхом перетворення даних запитів СУБД. Такий сервер є не просто Web-сервером, він трансформується в сервер-додатків. Даний сервер реалізується на базі Web-сервера. Серед найпоширеніших розширень програмування серверних сценаріїв для Web-серверів - Microsoft ASP (Active Server Pages), PHP, JSP (Java server pages).

4. *Оператор сервісів*. Стратегічним напрямком розвитку в області Інтранет є так званий повнофункціональний Інтранет (FSI - Full Service Intranet). Модель FSI описується в термінах сервісів. Вони

надаються різним ПЗ, але утворюють разом цілісну мережну інфраструктуру, тому що є незалежними від платформи і ґрунтуються на відкритих стандартах і протоколах. Існує два види сервісів - користувацькі і мережні. Користувачькі використовуються для таких прикладних завдань, як КІС. Для управління сервісами застосовують спеціальні сервісні додатки.

5. *Серверні технології.* Реалізація конкретних технічних рішень часто залежить від серверних технологій. На сьогодні, розрізняють два основні технологічні напрямки - технології Unix і Windows, що базуються на сімействах відповідних операційних систем. Слід зазначити, що за час розвитку даних напрямків в них виявили як переваги, так і недоліки. Використання технологій того або іншого сімейства операційних систем пов'язане з різними техніко-економічними і організаційними особливостями підприємств. Фактори, на підставі яких ухвалюється рішення про використання конкретного напрямку, різні, але вирішальне значення, як правило, мають не тільки технічні переваги. Важливо підкреслити, що в обох сімействах серверного ПЗ реалізовані всі необхідні і достатні технології для автоматизації підприємств ЕТ.

6. *Мережеві технології* є важливими складовими сучасних проектів ІС. Особливе значення для успішного розв'язку завдань ЕТ мають способи реалізації мережевої взаємодії. В ЕТ мережеві сервіси Інтранет компанії повинні реалізовувати наступні функції: електронна пошта (SMTP, IMAP, MIME), телеконференції (NNTP), інформаційний сервіс (HTTP, HTML), довідкова служба (LDAP).

7. *Технології забезпечення безпеки.* Забезпечення необхідного рівня безпеки сучасних ІС має важливіше значення, у тому числі для ЕТ, на що

Безпосередньо звертається увага в роботах [9, 12, 16, 17]. Комплекс заходів щодо забезпечення безпеки носить широкий і різноманітний характер і не обмежується тільки технічними рішеннями. Особливу увагу прийнято приділяти наступним напрямкам: безпека конфіденційної інформації, мережева безпека ресурсів, організаційна безпека, технічна безпека.

Проведений аналіз сучасних тенденцій розвитку ЕТ сектору В2С і поточного стану проектування ІС для Інтернет-торгівлі підтверджує актуальність завдань з розробки методів і моделей побудови інтегрованих торговельних інформаційних систем (ТІС) з метою автоматизації бізнес-процесів великих підприємств ЕТ. Під *інтегрованою ТІС* далі розуміється система, побудована на основі інтеграції мережі Інтернет-магазинів, оптової торговельної Інтернет-площадки і КІС управління підприємством ЕТ типу ERP (рис. 1).

Даний підхід є розширенням існуючих методів побудови ТІС, тому що передбачає, по-перше, включення до їхнього складу мережі Інтернет-вітрин, що спільно використовують загальні ресурси підприємства і забезпечують високу адаптивність інструментарію ЕТ, а по-друге, забезпечує інтеграцію з електронними торговельними площадками для реалізації бізнес-схеми «торгівля під замовлення» за рахунок організації нових логістичних процедур на основі електронних закупівель. Як відзначалося вище, інтегрована ТІС повинна поєднувати Інтернет-системи (мережа вітрин Інтернет-магазинів, Інтернет-сайт оптової електронної площадки, Інтернет-сайти допоміжних ІС), а також Інтранет-системи (всі ІС управління підприємством) (рис. 1). З програмної точки зору, повинен бути забезпечений широкий прикладний функціонал інтегрованої ТІС за рахунок інтеграції функцій таких систем CMS, ERP, CRM, SCM, BPM та ін.

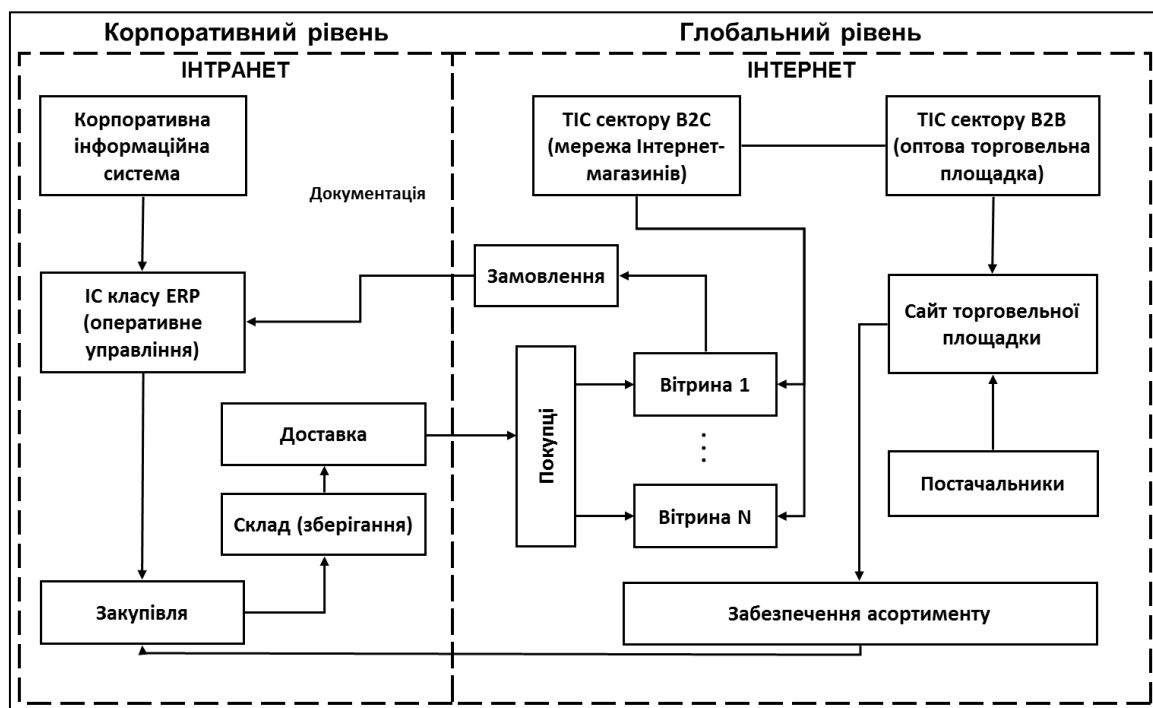


Рис. 1. Загальна модель бізнес-процесів інтегрованої ТІС

При цьому повинні використовуватися ефективні архітектурні рішення, забезпечуватися управління системою з єдиного центру. З функціональної точки зору, розроблювальна система повинна об'єднувати всі оптово-роздрібні функції Інтернет-торгівлі, тобто, інтегрувати ТІС секторів - B2C і B2B. Додатково до її складу можуть увійти аналітичні, маркетингові та інші допоміжні ІС, необхідні для організації ЕТ.

Таким чином, на основі інтеграційного підходу стає можливим ефективне функціонування масштабної системи ЕТ в цілому, що забезпечує реалізацію бізнес-завдання «торгівля під замовлення» за рахунок автоматизації процесів формування асортименту і оптимізації процедур управління поставками товарів.

На даному етапі розвитку ІТ інтеграція ІС є однією з найбільш актуальних, важливих і складних задач, що стоять перед розробниками сучасних ІС. Вивченню цієї проблеми, шляхам і методам її розв'язку присвячено велику кількість робіт, зокрема [18–27]. Реалізація концептуальних вимог до формування інтегрованої ІС полягає у створенні єдиного інформаційного середовища підприємства ЕТ для повноцінного і ефективного вирішення бізнес-процесів (рис. 2).



Рис. 2. Концептуальні вимоги до формування інтегрованої ТІС

Фахівці відзначають, що інтеграція вимагає концептуальних змін (рис. 2) у самій моделі ІС масштабу підприємства [25] і є реакцією на недоліки, що обумовлені автономністю проектування окремих систем і їх апаратно-програмною неоднорідністю [19, 22]. З іншого боку, інтеграційні проекти дозволяють оптимально використовувати весь потенціал уже напрацьованих, ефективних ІТ рішень.

У даному дослідженні в основу побудови інтегрованих ТІС покладені процеси концептуальної, функціональної, архітектурної і технологічної інтеграції, що дозволяє розглянути проблему комплексно та виділити ряд першочергових завдань (рис. 2), необхідних для успішної реалізації проекту ІС із метою створення ефективних систем ЕТ великих підприємств. У якості критерію ефективності побудови ТІС обраний критерій прикладної функціональності в широкому сенсі - забезпечення широкої функціональності КІС, інтеграція з Інтернет-системами і взаємодія з B2B-площадками. При проектуванні повинна бути забезпечена реалізація основних вимог до інтегрованої ІС. Важливими також є питання прискорення виконання проекту, зниження трудомісткості і забезпечення достатньо високої якості розробки. Запропонований підхід до розробки інтегрованої ТІС представляє комбінацію проблемно-орієнтованої і технологічно-орієнтованої концепції створення ІС [18]. Розробка даного комплексу методів побудови ІС ЕТ має важливе макроекономічне значення, оскільки дозволить скоротити витрати при збільшенні обсягу торговельних операцій і підвищити прибуток підприємств, що сприятиме збільшенню насиченості електронного торговельного ринку, підвищенню конкурентоспроможності, збільшенню оборотів, доходів і темпів росту, забезпеченню можливості виходу вітчизняних підприємств ЕТ на закордонні ринки.

Використання як основи еталонної моделі OSE/RM і положень моделі CMU CMMI, а також спільно реалізованих в рамках даного дослідження функціональні, архітектурні і технологічні рішення з проектування інтегрованих ТІС створюють цілісну основу для подальшого розвитку систем ЕТ галузевого рівня, включаючи технології обробки даних і алгоритми, способи інформаційного забезпечення, інтерфейси користувачів, прикладне ПЗ, системно-технічні рішення, інформаційну безпеку, інструментальні засоби розробки додатків, методи обслуговування систем, засоби управління і адміністрування.

### Література

1. Электронная коммерция : учеб. пособие / [Л.А. Брагин и др.] ; под общ. ред. Л.А. Брагина. – М. : Экономистъ, 2005. – 286 с.
2. Елманова, Н. Продукты для создания корпоративных Интернет-решений / Н. Елманова // Мир Internet. – 2003. – № 2. – С. 84–86.
3. Сомерсби С. Перевод менеджмента предприятия на сетевые информационные технологии-интранет [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.djoen.ru/management/perevod-menedzhmenta-predpriyatiya-na-setevye-informacionnye-tehnologii-intranet.html>.
4. Бочков И. Подводные камни Web-служб / И. Бочков // Открытые системы. – 2002. – № 11. – С. 42–48.
5. Гуляев Ю. В. Технология открытых систем – основное направление информационных технологий / Ю.В. Гуляев, А.Я. Олейников // Информационные технологии и вычислительные системы. – 1997. – № 3. – С. 4–14.
6. Технология открытых систем / [Батоврин В. К. и др.] ; под общ. ред. А. Я. Олейникова. – М. : Янус-К, 2004. – 287 с.
7. Печерица Н. Рынок СУБД: show must go on! [Электронный ресурс] // Экспресс электроника - 2005. – № 5. – Режим доступа : [http://citforum.ru/database/articles/show\\_must\\_go\\_on/](http://citforum.ru/database/articles/show_must_go_on/). - Загл. с экрана.
8. Каба М. Mysql и Perl коммерческие приложения для Интернета : учеб. курс / М. Каба. – СПб [и др.] : ПИТЕР, 2001. – 287 с.
9. Кобелев О. А. Электронная коммерция : учеб. пособие / О.А. Кобелев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и Ко, 2006. – 683 с.
10. Ли Д. Использование Linux, Apache, MySQL и PHP для разработки Web-приложений ; пер. с англ. / Д. Ли, Б. Уэр. – М. : ИД Вильямс, 2004. – 429 с.
11. Дунаев С.Б. Технологии Интернет-программирования / С.Б. Дунаев. – СПб : БХВ-Петербург, 2001. – 472 с.
12. Шарма В. Разработка Web-серверов для электронной коммерции. Комплексный подход : учеб. пособие / В. Шарма, Р. Шарма ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2001. – 397 с.
13. Хокинс С. Администрирование Web-сервера Apache и руководство по электронной коммерции / С. Хокинс ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Вильямс, 2001. – 330 с.
14. Web Server Survey [Электронный ресурс] / Netcraft, okt. 2007. – Режим доступа : [http://news.netcraft.com/archives/2007/10/11/october\\_2007\\_web\\_server\\_survey.html](http://news.netcraft.com/archives/2007/10/11/october_2007_web_server_survey.html). - Загл. с экрана.
15. Stevens W. Richard. Advanced programming in the UNIX environment / W.R. Stevens, S.A. Rago. – 2-nd edition. – Addison Wesley, 2005. -976 p.
16. Быков В. А. Электронный бизнес и безопасность / В.А. Быков. – М. : Радио и связь, 2000. – 200 с.
17. Новые технологии электронного бизнеса и безопасности / Л.К. Бабенко, В.А. Быков, О.Б. Макаревич, О.Б. Спиридонов. – 2 изд., доп. и перераб. – М. : Радио и связь, 2002. – 511 с.
18. Казиев М. Введение в анализ, синтез и моделирование систем : учеб. пособие / В.М. Казиев. – М. : Интернет-ун-т информ. технологий: Бином. Лаб. знаний, 2006. – 243 с.
19. Рыжов В.С. Некоторые аспекты проектирования архитектуры крупных информационных систем / В.С. Рыжов. – Новосибирск : Ин-т систем информатики им. А.П. Ершова СО РАН, 2003. – 20 с.
20. Данилин А. Архитектура и стратегия: «Инь» и «Янь» информационных технологий предприятия / А. Данилин, А. Слюсаренко. – М. : Интернет-ун-т инф. технол., 2005. – 503 с.
21. Добровольский А. Интеграция приложений: методы взаимодействия, топология, инструменты / А. Добровольский // Открытые системы. СУБД. – 2006. – № 9. – С. 30–34.
22. Ладыженский А. Интеграция приложений такая, как она есть / А. Ладыженский // Открытые системы. СУБД. – 2006. – № 9. – С. 43–49.
23. Елисеев А.Г. Концепция построения единого информационного пространства / Елисеев А.Г., Шакирова Ф.Р. // Газовая промышленность. – 2005. – № 6. – С. 45–48.
24. Зыков С.В. Концепция интегрированного проектирования и реализации промышленных информационных систем для глобальной среды вычислений [Электронный ресурс] // Системотехника. – Электрон. журн. – 2004. – № 2. – Режим доступа : <http://systech.miem.edu.m/2004/n2/Zykov.htm>.
25. Оганесян А. Модели и инструменты интеграции / А. Оганесян // Открытые системы. – 2002. – № 11. – С. 42–48.

26. Яблонский А.С. Разработка моделей и методов синтеза объектно-ориентированных систем с открытой архитектурой : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.25.05 / А.С. Яблонский ; Рос. гос. гуманитар. ун-т. – М., 2004. – 24 с.

27. Babenko V., Kulczyk Z., Perevosova I., Syniavska O. and Davydova O. (2019). Factors of the development of international e-commerce under the conditions of globalization. SHS Web of Conferences, 65 (2019) P. 10–16. doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196504016>

28. Schwerin R. Integration Imperative // Oracle Magazine. – 2004. – no. 6. – URL : <http://www.oracle.com/technology/oramag/oracle/04-nov/o64industry.html>.

### Reference

1. Elektronnaya kommerciya : ucheb. posobie / [L.A. Bragin i dr.]; pod obsh. red. L.A. Bragina. – M. : Ekonomist, 2005. – 286 s.
2. Elmanova, N. Produkty dlya sozdaniya korporativnykh Internet-reshenij / N. Elmanova // Mir Internet. – 2003. – № 2. – S. 84–86.
3. Sommersbi S. Perevod menedzhmenta predpriyatiya na setevye informacionnye tehnologii-intranet [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu : <http://www.djoen.ru/management/perevod-menedzhmenta-predpriyatiya-na-setevye-informacionnye-texnologii-intranet.html>.
4. Bochkov I. Podvodnye kamni Web-sluzhb / I. Bochkov // Otkrytye sistemy. – 2002. – № 11. – S. 42–48.
5. Gulyaev Yu. V. Tehnologiya otkrytykh sistem – osnovnoe napravlenie informacionnykh tehnologij / Yu. V. Gulyaev, A. Ya. Olejnikov // Informacionnyetehnologii i vychislitelnye sistemy. – 1997. – № 3. – S. 4–14.
6. Tehnologiya otkrytykh sistem / [Batovrin V. K. i dr.]; pod obsh. red. A. Ya. Olejnikova. – M. : Yanus-K, 2004. – 287 s.
7. Pecherica N. Rynok SUBD: show must go on! [Elektronnij resurs] // Ekspres elektronika - 2005. – № 5. – Rezhim dostupu : [http://citforum.ru/database/articles/show\\_must\\_go\\_on/](http://citforum.ru/database/articles/show_must_go_on/). - Zagl. s ekrana.
8. Kaba M. Mysql i Perl kommercheskie prilozheniya dlya Interneta : ucheb. kurs / M. Kaba. – SPb [i dr.] : PITER, 2001. – 287 s.
9. Kobelev O. A. Elektronnaya kommerciya : ucheb. posobie / O. A. Kobelev. – 2-e izd., pererab. i dop. – M. : Dashkov i Ko, 2006. – 683 s.
10. Li D. Ispolzovanie Linux, Apache, MySQL i PHP dlya razrabotki Web-prilozhenij ; per. s angl. / D. Li, B. Uer. – M. : ID Vilyame, 2004. – 429 s.
11. Dunaev S. B. Tehnologii Internet-programirovaniya / S. B. Dunaev. – SPb : BHV-Peterburg, 2001. – 472 s.
12. Sharma V. Razrabotka Web-serverov dlya elektronnoj kommercii. Kompleksnyj podhod : ucheb. posobie / V. Sharma, R. Sharma ; per. s angl. – M. : Vilyame, 2001. – 397 s.
13. Hokins S. Administrirovanie Web-servera Apache i rukovodstvo po elektronnoj kommercii / S. Hokins ; per. s angl. – 2-e izd. – M. : Vilyame, 2001. – 330 s.
14. Web Server Survey [Elektronnij resurs] / Netcraft, okt. 2007. – Rezhim dostupu : [http://news.netcraft.com/archives/2007/10/11/october\\_2007\\_web\\_server\\_survey.html](http://news.netcraft.com/archives/2007/10/11/october_2007_web_server_survey.html). - Zagl. s ekrana.
15. Stevens W. Richard. Advanced programming in the UNIX environment / W. R. Stevens, S. A. Rago. – 2-nd edition. – Addison Wesley, 2005. – 976 p.
16. Bykov V. A. Elektronnyj biznes i bezopasnost' / V. A. Bykov. – M. : Radio i svyaz, 2000. – 200 s.
17. Novye tehnologii elektronного biznesa i bezopasnosti / L. K. Babenko, V. A. Bykov, O. B. Makarevich, O. B. Spiridonov. – 2 izd., dop. i pererab. – M. : Radio i svyaz, 2002. – 511 s.
18. Kaziev M. Vvedenie v analiz, sintez i modelirovanie sistem : ucheb. posobie / V. M. Kaziev. – M. : Internet-un-t inform. tehnologii: Binom. Lab. znaniy, 2006. – 243 s.
19. Ryzhov V. S. Nekotorye aspekty proektirovaniya arhitektury krupnykh informacionnykh sistem / V. S. Ryzhov. – Novosibirsk : In-t sistem informatiki im. A. P. Ershova SORAN, 2003. – 20 s.
20. Danilin A. Arhitektura i strategiya: «In» i «Yan» informacionnykh tehnologij predpriyatiya / A. Danilin, A. Slyusarenko. – M. : Internet-un-t inf. tehnol., 2005. – 503 s.
21. Dobrovolskij A. Integraciya prilozhenij: metody vzaimodejstviya, topologiya, instrumenty / A. Dobrovolskij // Otkrytye sistemy. SUBD. – 2006. – № 9. – S. 30–34.
22. La dyzhenskij A. Integraciya prilozhenij takaya, kak ona est / A. La dyzhenskij // Otkrytye sistemy. SUBD. – 2006. – JVB9. – S. 43–49.
23. Eliseev A. G. Konkenciya postroeniya edinogo informacionnogo prostranstva / Eliseev A. G., Shakhirova F. R. // Gazovaya promy shlenno st. – 2005. – № 6. – S. 45–48.
24. Zikov S. V. Konceptiya integrirovannogo proektirovaniya i realizatsii industrialnykh informacionnykh sistem dlya globalnoj sredy vychislenij [Elektronnij resurs] // Sistemotekhnika. – Elektron. zhurn. – 2004. – № 2. – Rezhim dostupa : <http://systech.miem.edu.m/2004/n2/Zykov.htm>.
25. Oganesyan A. Modeli i instrumenty integracii / A. Oganesyan // Otkrytye sistemy. – 2002. – № 11. – S. 42–48.
26. Yablonskij A. S. Razrabotka modelej i metodov sinteza obektno-orientirovannykh sistem s otkrytoj arhitekturoj : avtoref. dis. ... kand. tehn. nauk : 05.25.05 / A. S. Yablonskij ; Ros. gos. gumanitar. un-t. – M., 2004. – 24 s.
27. Babenko V., Kulczyk Z., Perevosova I., Syniavska O. and Davydova O. (2019). Factors of the development of international e-commerce under the conditions of globalization. SHS Web of Conferences, 65 (2019) P. 10–16. doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196504016>
28. Schwerin R. Integration Imperative // Oracle Magazine. – 2004. – no. 6. – URL : <http://www.oracle.com/technology/oramag/oracle/04-nov/o64industry.html>.

Надійшла / Paper received: 10.02.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021



УДК 331.101.3

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-26

САВІЦЬКА О. П., ЩУР О.М., НЕГРИЧ О.І.

Львівський інститут економіки і туризму

## ФОРМИ ТА СКЛАДОВІ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

Інструменти матеріального стимулювання праці керівників вищої ланки залишаються важливим та дієвим елементом мотивації. При цьому варто враховувати залежність результативності діяльності компанії та досягнення високих показників ефективності від рівня матеріального заохочення керівників. Питання формування оптимального балансу між формою, видом і розміром винагороди керівника та результатами його діяльності є актуальними, на які і досі немає однозначної відповіді та науковці активно дискутують над їхнім вирішенням. У статті висвітлено необхідність виплати фіксованої винагороди керівникам у поєднанні із змінною частиною, яка залежатиме від результатів діяльності та стимулюватиме керівників підприємства працювати на результат. Окрім цього, при встановленні матеріальної винагороди, необхідно враховувати рівень володіння керівниками вищої ланки управління додатковими особистісними та професійними якостями порівняно з іншими найманими працівниками. Роль інструментів стимулювання є великою, при тому необхідно балансувати матеріальне та нематеріальне стимулювання відповідно до можливостей та потреб керівника. Розглянуто основні відмінності між керівниками та найманим персоналом, які пропонується враховувати при розробленні системи матеріального стимулювання вищого керівництва на підприємстві. Виокремлено складові матеріального стимулювання вищого керівництва. За результатами вивчення наукових досліджень удосконалено класифікацію форм матеріального стимулювання праці керівників підприємств за такими класифікаційними ознаками: за способом, за формою, за структурою заробітної плати, за суб'єктивним складом, за ступенем забезпечення, за часом дії, за підставою виплати, за джерелом надходження, за результатами праці. Також у статті наголошено на важливості матеріального стимулювання інноваційної активності керівників та поєднання матеріальних та нематеріальних форм стимулювання праці. Вдале поєднання матеріальних та нематеріальних форм стимулювання дозволить ефективно використати потенціал керівників для досягнення цілей компанії.

*Ключові слова:* стимулювання, мотивування, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, топ-менеджер, винагорода, компенсаційний (соціальний) пакет, «золотий парашут».

SAVITSKA OLHA, SHCHUR O., NEGRYCH O.

Lviv Institute of Economics and Tourism

## FORMS AND COMPONENTS OF MATERIAL INCENTIVES FOR TOP-MANAGERS OF THE ENTERPRISES

*Tools for material incentives for senior management remain an important and effective element of motivation. It is necessary to take into account the dependence of the company's performance and the achievement of high efficiency indicators on the level of material incentives for managers. The question of forming the optimal balance between the form, type and amount of remuneration of the top-managers and the results of their activities are relevant, to which there is still no unambiguous answer and scientists are actively discussing their solution. The article highlights the need to pay a fixed remuneration to managers in combination with a variable part, which will depend on the results of activities and will encourage managers to work for the result. In addition, establishing material remuneration requires taking into account the level of personal and professional qualities of the top-managers compared to other employees. The role of incentive tools is great, and it is necessary to balance material and intangible incentives in accordance with the capabilities and needs of the top-managers. The main differences between top-managers and employees are considered, which are proposed to be taken into account when developing a system of material incentives for top-managers of the enterprise. The components of material incentives for top-managers are highlighted. According to the results of scientific research, the classification of forms of material incentives for top-managers has been improved according to the following classification features: by method, form, salary structure, subject composition, degree of security, time of validity, basis of payment, source of income, results of work. The article also emphasizes the importance of material incentives of innovative activity of top-managers and a combination of material and intangible forms of labor incentives. A successful combination of material and intangible forms of incentives will effectively allow to use the potential of managers to achieve the company's goals.*

*Keywords:* stimulation, motivation, material incentives, intangible incentives, top-manager, reward, compensation (social) package, "golden parachute".

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Ефективність розвитку підприємства напряму залежить від управлінських рішень та ідей, які впроваджуються топ-менеджерами. Тобто саме від стилю управління, поведінки, стратегії та рівня залученості вищого керівництва до операційного процесу залежить наскільки прибутковим, результативним, успішним та конкурентоспроможним буде підприємство на ринку. Все це можливе у тому випадку, коли керівники зацікавлені у високих результатах як своєї діяльності, так і командних результатів свого колективу та підприємства загалом. У цьому випадку роль інструментів стимулювання є неоціненно великою, при тому необхідно балансувати матеріальне та нематеріальне стимулювання відповідно до можливостей керівника. Недостатнє стимулювання, або стимулювання, яке не задовольняє потреби та очікування менеджера призводить до його незадоволеністю виконуваною роботою, небажанням

максимально віддаватись своїй діяльності. На противагу, надто високе стимулювання може викликати у керівника такі риси, як розслабленість, лінь, небажання перепрацьовувати, відчуття гордості, виникнення «зіркової хвороби», перевищення повноважень тощо, що також є небажаним для підприємства і веде до втрати контролю над справами підприємства, незадоволення працівників, відсутності узгодженості в управлінських процесах тощо. Окрім цього, проблемним моментом є вибір форми та методу стимулювання керівника, адже в кожного є свої потреби та бажання, про що свідчить наявність різних теорій мотивації у системі менеджменту (теорія потреб А. Маслоу, Теорія потреб ERG К. Алдерфера, теорія сподівань В. Врума, теорія справедливості С. Адамс, теорія атрибуції Ф. Хайдер та Г. Келлі, теорії "X" та "Y" Д. Мак-Грегора та ін.). Питання формування оптимального балансу між формою, видом і розміром винагороди керівника та результатами його діяльності є актуальними, на які і досі немає однозначної відповіді та науковці активно дискутують над їхнім вирішенням.

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

Огляд наукових досліджень та публікацій показав значний інтерес до вивчення проблематики матеріального стимулювання працівників. Теоретичну основу у вивченні принципів та механізмів формування ефективних та оптимальних систем стимулювання працівників заклали такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як К. Альдерфер, М. Вебер, В. Вернадський, В. Врум, Ф. Герцберг, Г. Емерсон, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Ф. Тейлор, М. Туган-Барановський та ін. Серед вітчизняних сучасників варто відзначити суттєвий вклад у розвиток теорії стимулювання працівників таких науковців, як Н.В. Герасимяк [1], Л.В. Касян [1], О.І. Драч [2], О.Є. Костюченко [3], Т.О. Сазонова [4], А.В. Кононенко [4], І.В. Кононенко [4], В.М. Хрипун [5], О.А. Яковлев [6] та ін.

Науковець А.С. Тутова у своїх дослідженнях [7; 8] розглядає основні інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів, зазначаючи, що при проектуванні ефективної системи оплати праці топ-менеджерів важливо знати, що стимулювання керівників має більший вплив на результати діяльності підприємства порівняно з винагородою інших найманих співробітників. Науковці Ю.С. Серпенінова та М.В. Сапожнікова [9] досліджують наявні програми стимулювання топ-менеджерів на основі акцій, що використовуються в міжнародній практиці та обґрунтовують, що для компанії впровадження програм стимулювання управлінського персоналу інструментами власного капіталу дозволить отримати додаткові доходи та буде дієвим способом утримання висококваліфікованих та ефективних управлінців. О.Ю. Тарасенко [10] обґрунтувала принципи, покладені в основу формування механізму трудової діяльності на управлінському рівні, які дозволяють здійснювати регулювання мотиваційної структури в залежності від цілей, які ставлять підприємства перед персоналом.

#### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Більшість праць присвячені дослідженню питань матеріального стимулювання персоналу підприємств. Однак, залишається мало дослідженою проблематика стимулювання матеріальної зацікавленості вищого керівництва та топ-менеджерів компаній, у яких зовсім інші обов'язки, відповідальність, потреби, ризики, ніж у інших найманих працівників. Саме від управлінських рішень вищого керівництва залежить не тільки ефективність діяльності самого підприємства, а фінансові можливості забезпечити гідне матеріальне стимулювання звичайного персоналу.

#### **Формулювання цілей статті**

Метою даної статті є виявлення особливостей та систематизація форм і складових матеріального стимулювання праці керівників вищої ланки управління підприємством.

#### **Виклад основного матеріалу**

У наукових джерелах під стимулюванням розуміють системний, цілеспрямований вплив на людину чи групу людей з метою мотивації їх до підвищення трудової активності та покращення результативності праці для досягнення попередньо визначеної мети [11]; створення умов, за яких активна трудова діяльність, яка заздалегідь дає певні результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення активних потреб працівника, формування у нього мотивів праці [12].

У науковій та навчальній літературі методи стимулювання праці поділяють на методи прямої та непрямой дії, які у свою чергу поділяються на матеріальні та нематеріальні. Методи прямої дії враховують результат діяльності працівника, його внесок у розвиток підприємства, рівень залученості до виконання обов'язків. Джерелом формування винагороди є отриманий дохід підприємства від реалізації продукції, надання послуг чи виконання робіт. І чим вищим будуть грошові надходження, тим вищим може бути винагорода за виконану роботу. Основними інструментами матеріальної форми стимулювання для методів прямої дії є заробітна плата, надбавки, премії, нагороди тощо, а нематеріальної форми – кар'єрний ріст, зміна статусу та ін. Методи непрямой дії стимулювання праці керівників призначені для підвищення їхньої компетентності та кваліфікації через забезпечення оплачуваної за рахунок компанії участі в конференціях, проходження стажування тощо, або підвищення соціального статусу керівника через залученість до участі у нарадах вищого рівня управління, надання більшої самостійності у прийнятті управлінських рішень тощо.

Яковлев О.А. [6] трактує систему матеріального стимулювання праці як сукупність основних і додаткових показників оцінки колективних та індивідуальних результатів праці, за якою працівникам здійснюються різні виплати заохочувального характеру понад основну заробітну плату з метою

використання їх матеріальної зацікавленості для підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності виробництва.

Слід розрізняти мотивацію як процес внутрішніх спонукань, а стимулювання як процес зовнішніх спонукань. Тобто, мотив – це якийсь сигнал, який спонукає до дії заради досягнення результату, а стимул виступає в ролі мети – об'єкта діяльності [1, с. 84]. Мотив – це спонукання людини до діяльності, яка набуває для індивіда особистісного сенсу, формує стійкість інтересу до неї і перетворює ззовні задані цілі у внутрішні потреби особистості. Стимул розглядається як підвищення трудової активності працівників шляхом їх зацікавлення матеріальними чи моральними заохоченнями [5, с. 283].

При розробленні системи матеріального стимулювання на підприємстві, необхідно врахувати такі відмінності між керівниками та персоналом:

- керівники наділені вищою відповідальністю, оскільки саме вони розробляють стратегію діяльності підприємства, приймають кінцеве рішення щодо застосування того чи іншого управлінського рішення;

- керівники представляють інтереси компанії, взаємодіючи з багатьма контрагентами, органами державної влади, виступають на телебаченні, дають інтерв'ю засобам масової інформації, представляють компанію на конференціях чи виставках, забезпечуючи при цьому представницьку функцію;

- керівник в ідеальному випадку повинен бути лідером, оскільки саме від його стилю управління та поведінки залежить успіх всієї команди чи підприємства загалом. Якщо одного з працівників можна замінити без значних втрат для підприємства, то зміна керівника завжди веде до суттєвих реформ на підприємстві, перепрофілювання діяльності під вимоги нового керівника, або до повної ліквідації підприємства;

- керівник працює в умовах більшого ризику та невизначеності зовнішнього середовища, що ставить перед ним вимогу ретельного вивчення інформації, прийняття достатньо обґрунтованих рішень, вміння вчасно реагувати та швидко адаптуватись на зміну зовнішнього середовища, вміння правильно прогнозувати майбутнє тощо;

- керівник повинен йти на крок попереду, бути обізнаним не тільки за своєю спеціальністю чи профілем діяльності компанії, а мати достатні та ґрунтовні знання із суміжних наук, а також володіти багатьма особистісними якостями: комунікабельністю, ініціативністю, рішучістю, прагненням до успіху, самостійністю, цілеспрямованістю у досягненні мети, здатністю мислити та діяти творчо і креативно, вмінням розв'язувати конфліктні ситуації та готовністю до труднощів, здатністю переконувати людей та ін.

Основу системи винагороди керівників формують такі принципи [2, с. 72]:

- набір елементів винагороджувального пакета керівника повинен залежати від визначення перспектив його роботи в даній організації і безпосередньо пов'язувати трудовий внесок працівників з оплатою і посадовим та професійним просуванням;

- форми винагороди керівника повинні бути конкурентоспроможними відносно інших організацій, складатися під впливом зовнішніх та внутрішніх ринків праці;

- система винагороди повинна орієнтувати керівників на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі, так і в роботі підрозділів та організації в цілому;

- змінна частина доходу повинна бути гнучкою і швидко змінюватися залежно від результатів ділової активності та якості управління. При цьому частка змінної частини повинна бути тим більша, чим вище ранг керівника в організаційній ієрархії.

На думку А.С. Тузової існують такі відмінності між стимулювання топ-менеджерів та інших найманих співробітників [7, с. 105-106]:

- перш за все, топ-менеджери мають прямий вплив на кінцеві результати діяльності підприємства, тобто їх система стимулювання будується на базі об'єктивних показників, що характеризують результати діяльності підприємства;

- період, за який оцінюється діяльність топ-менеджерів, більш тривалий ніж для інших найманих співробітників (від року до трьох років), тобто система стимулювання менеджерів вищої ланки характеризується наявністю довгострокових механізмів стимулювання;

- діяльність топ-менеджера орієнтована на досягнення цілей поставлених власником підприємства (збільшення капіталізації), таким чином, система винагороди топ-менеджера будується на основі показників, які пов'язані з вартістю бізнесу;

- розмір винагороди топ-менеджера має бути досить значним, в силу високої кваліфікації, наявних ділових та особистих якостей топ-менеджерів.

Матеріальне стимулювання вищого керівництва складається з таких складових:

- 1) фіксована частина винагороди, яка є постійною та не залежить від результатів діяльності підприємства. Перевагою цієї складової є те, що вона слугує у ролі страхового щита, коли підприємство не отримує прибутків, наприклад під час виникнення форс-мажорних обставин чи несприятливих зовнішніх обставин, зміни стратегічного курсу, перебування на етапі впровадження, який характеризується низькими обсягами продажів, особливо для при виведенні на ринок інноваційної продукції, розроблення нових напрямів діяльності чи вихід на нові ринки збуту. Як недолік, варто зазначити, що фіксована винагорода не спонукає до інноваційної активності, керівник не зацікавлений до впровадження інновацій, не бажає змін у політиці підприємства тощо;

2) змінна частина винагороди, яка напряму залежить від результатів діяльності та стимулює керівників підприємства працювати на результат і поділяється на:

2.1) винагороду на основі відносних показників діяльності компанії, які відображають результати діяльності компанії порівняно з її конкурентами;

2.2) винагороду на основі абсолютних показників діяльності компанії, які характеризують підвищення її ринкової вартості. На практиці її використовують у двох формах – опціонних контрактах, заснованих на зміні курсової ціни акцій компанії, і в контрактах, винагорода за якими залежить від фінансових показників компанії (наприклад, прибуток, обсяг грошових потоків, додана вартість, величина прибутку на одну акцію; збалансована система показників (Balanced ScoreCard) тощо);

3) додаткові умови стимулювання – включаються у компенсаційний (соціальний) пакет, який надається керівникам за власною ініціативою роботодавця.

Науковець А.С. Тутова у своєму дослідженні виокремлює такі основні монетарні інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів: опціони на придбання акцій і їх різні модифікації і варіанти, відкладені бонуси, довгострокові бонуси на основі ключових показників діяльності, отримання частки в компанії (партнерство), бонусний план при проектній роботі та бонус за вислугу років. До немонетарних («натуральних») інструментів економічного стимулювання топ-менеджерів вченою зараховані такі: оплата освіти, придбання продукції, яку виробляє компанія за пільговими цінами, оплата занять у спортивних та оздоровчих клубах, корпоративні пенсійні програми [7, с. 107-108].

Науковці Ю.С. Серпенінова та М.В. Сапожнікова наголошують на важливості впровадження програм стимулювання управлінського персоналу інструментами власного капіталу, що дозволяє отримати додаткові доходи та є дієвим способом утримання висококваліфікованих та ефективних управлінців та виокремлюють такі програми стимулювання працівників на основі акцій, що використовуються в міжнародній практиці [9, с. 129]:

1) преміювання опціонами – кваліфікаційні опціонні плани, ошадні опціонні програми;

2) преміювання акціями – програми надання акцій з обмеженнями, преміювання відкладеними акціями, акції з прив'язкою до показників компанії, довгострокові плани мотивації співробітників, фантомні акції, права на приріст вартості, бонус акціями, бонус акціями з опціоном пут.

Основною додатковою умовою матеріального стимулювання праці керівництва є формування компенсаційного (соціального) пакета, що дозволяє утримати висококваліфікований управлінський персонал та підвищити продуктивність праці. Найбільш розповсюдженими елементами компенсаційного пакета є: мобільний зв'язок, службовий транспорт, оплата представницьких витрат (презентаційних заходів, бізнес-обідів), оплата навчання і підвищення кваліфікації, страхування життя, додаткове пенсійне страхування, виплата «оздоровчих» та оплата путівок, знижки на продукцію, що випускає компанія, доплати на харчування, доплата за стаж роботи в компанії, доплата за «знання» (стимулювання працівника до самопідвищення кваліфікації), бонуси, надання кредитів та позик на вигідних умовах, виплата допомоги при звільненні («золоті парашути»), сприяння працевлаштуванню при звільненні (аутплейсмент), право на придбання акцій компанії за пільговою вартістю [13, с. 331].

Особливо популярним та одним із дієвих елементів компенсаційного пакета топ-менеджера є страхування від звільнення (так званий «золотий парашут») – спеціальні компенсаційні виплати топ-менеджеру компанії у випадку його звільнення. Розміри таких виплат зазвичай залежать від терміну, який працює менеджер у компанії, його місячної заробітної плати, ринкової вартості акцій компанії на момент звільнення, а також від рівня прибутку даної компанії.

Застосування «золотого парашуту» дозволяє менеджерам не замислюватися про своє майбутнє в разі звільнення та шукати додаткові джерела заробітку за межами компанії. Цей метод виплати компенсацій мінімізує випадки махінацій чи крадіжок менеджерами, які не задоволені своїм звільненням. «Золоті парашути» часто застосовують для того, щоб протистояти ворожому поглинанню компанії ззовні, оскільки покупець повинен заплатити не лише за саму компанію, але й величезні суми всім топ-менеджерам. «Золоті парашути» застосовуються з тією метою, щоб керівництво не протидіяло вигідним змінам щодо злиття, поглинання чи розукрупнення компанії, що призводять до суттєвих змін їхнього становища, повноважень та обов'язків. Ці виплати призначаються для компенсації топ-менеджерам втрати оплати їх праці, можливої пенсії та інших матеріальних благ, якими вони поступаються у випадку реорганізації компанії. Водночас використання таких компенсаційних виплат створює зацікавленість працівника у результатах своєї роботи, запобігає перетіканню комерційної таємниці до конкурентів, дозволяє привертати та утримувати висококваліфікованих і талановитих менеджерів [14, с. 243].

Беручи до уваги результати досліджень науковців наведено у табл. 1 систематизовано класифікацію форм матеріального стимулювання праці керівників підприємств.

Окрім звичайної діяльності, важливим етапом управлінської діяльності вищого керівництва є управління інноваційною діяльністю підприємства. Серед форм матеріального стимулювання інноваційної активності керівників найбільш поширеними є: доплата за освоєння нових видів виробів, представлення винахідницьких та раціоналізаторських пропозицій, преміювання залежно від важливості та ризикованості запропонованих інновацій та інші.

Таблиця 1

**Класифікація форм матеріального стимулювання праці керівників підприємств**

Класифікаційна ознака	Форми матеріального стимулювання	Характеристика
За способом	пряма	формується з врахуванням результатів діяльності та досягнень керівника
	непряма	призначена для підвищення компетентності та кваліфікації, соціального статусу керівника, надання більшої самостійності у прийнятті управлінських рішень
За формою	грошова	передбачає застосування різноманітних систем та форм заробітної плати, використання заохочувальних виплат і надбавок, премій, доплат, «участь у прибутках», продаж акцій за зниженими цінами
	негрошова	винагорода здійснюється продукцією, яку виробляє організація, або надання знижок на придбання цієї продукції, оплата медичної страховки, поліпшення умов праці
За структурою заробітної плати	основна заробітна плата	винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців
	додаткова заробітна плата	винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій
	заохочувальні та компенсаційні виплати	виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені значеннями актами норми
За суб'єктивним складом	індивідуальна	адресується конкретному керівнику залежно від його особистого внеску у загальні результати роботи
	колективна	адресується усьому колективу, коли неможливо відокремити особистий внесок одного керівника від результатів роботи усього колективу. Недоліком цієї форми з ефект «рівнялівки», який нівелює інтерес керівника працювати ефективніше
За ступенем забезпечення	гарантована	формується з метою страхування та збереження кваліфікованих керівників при мінімальному досягненні ними плану в умовах кризових ситуацій на підприємстві
	негарантована	винагорода, яка нічим не забезпечена, та не залежить від фінансового стану компанії
За часом дії	постійна	виплачується згідно узгодженого графіку (заробітна плата, надбавки за стаж роботи)
	тимчасова	виплачується за умови виникнення певних обставин (допомога у зв'язку з хворобою керівника, орендна плата за проживання в іншому місті)
	періодична	періодичні виплати (премії за високі показники діяльності за кварталними чи річними підсумками роботи компанії)
	одноразова	виплачується з нагоди певних подій (грошова нагорода на честь одруження, ювілею, відкриття нового відділення, державного свята)
За підставою виплати	власні результати	враховуються тільки власні результати діяльності керівника. Позитивним є те, що чітко простежується зв'язок між ефективністю діяльності конкретного керівника і його винагородою; недоліком – складнощі у виокремленні для оцінки особистих результатів роботи одного керівника
	колективні результати	враховуються результати роботи колективу. Винагорода керівника залежить від результатів роботи всього колективу. Сприяє роботі підприємства, тому що інтереси керівника починають збігатися з інтересами трудового колективу
За джерелом надходження	з прибутку	частина прибутку виділяється на матеріальне стимулювання керівників. Ця форма притаманна, як правило, підприємствам приватної форми власності
	з фонду оплати праці	формується для забезпечення безперервності фіксованої оплати праці керівників
	з заохочувальних фондів	заохочувальні фонди можуть створюватися для додаткового матеріального стимулювання досягнення високих результатів роботи керівників
	з бюджетних фондів	виплачується керівникам установ і організацій, що фінансуються з місцевого, обласного чи державного бюджетів
	з інших фондів	формуються фонди з додаткових джерел фінансування діяльності підприємств, наприклад, грантів, продажу патентів чи ліцензій
За результатами праці	позитивна	винагороджуються високі результати діяльності, перевищення норми
	негативна (караюча)	застосовується при відхиленні від норми в меншу сторону, недовиконання чи неякісного виконання плану

Джерело: систематизовано на основі [3; 6; 15]

Однак, матеріальне стимулювання, яке не підкріплене моральним фактором, не приносить максимального ефекту. Нематеріальними стимулами для керівників можуть бути: надання знання кращого

керівника, нагородження грамотою, оголошення подяки, забезпечення сприятливими умовами праці, вручення листів подяки сім'ям керівників, медичне обслуговування, можливості самовдосконалення, дешеві туристичні путівки для відпочинку, призи, подарунки, можливості професійного зростання і просування по службі, можливості розвитку індивідуальних здібностей, спрямованих на активізацію трудової активності керівника в майбутньому тощо [16, с. 328-329].

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Сьогодні інструменти матеріального стимулювання праці керівників вищої ланки залишаються важливим та дієвим елементом мотивації. При цьому варто враховувати залежність результативності діяльності компанії та досягнення високих показників ефективності від рівня матеріального заохочення керівників. Враховуючи необхідність для керівників володіти додатковими особистісними та професійними якостями, порівняно з іншими найманими працівниками, розмір винагороди керівників повинен бути більшим та забезпечувати покриття не тільки первинних (фізіологічних потреб та потреб безпеки і захисту), а й вторинних потреб (потреби у повазі, визнанні, самореалізації). Встановлення розміру матеріальної винагороди на основі відносних чи абсолютних показників діяльності компанії створює зацікавленість керівника у результатах своєї роботи, а залежність винагороди керівника від ринкової вартості керованої ним компанії та вартості її акцій стимулює його працювати на формування та розвиток довготривалих конкурентних переваг компанії на ринку та збільшення її капіталізації. Оскільки кваліфікованого керівника важко знайти на ринку праці, для його підготовки та навчання компаніям необхідні значні витрати, то більшість компаній намагаються запропонувати керівникам вищої ланки управління компенсаційний (соціальний) пакет, який дозволить керівникам не думати про додатковий заробіток за межами компанії. Вдале поєднання матеріальних та нематеріальних форм стимулювання дозволить ефективно використати потенціал керівників для досягнення цілей компанії.

Подальших досліджень потребують питання вивчення зарубіжного досвіду та розроблення механізму використання кращих практик для формування системи ефективного матеріального стимулювання вищого керівництва вітчизняних підприємств.

#### **Література**

1. Герасимяк Н.В., Касян Л.В. Сутність та складові стимулювання інноваційної активності працівників підприємства. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2018. Вип. 15. С. 80-89.
2. Драч О.І. Винагородження у системі стимулювання працівників підприємства. *Економіка і управління*. 2013. № 1. С. 71-75.
3. Костюченко О.Є. Засоби матеріального та нематеріального стимулювання трудової активності працівника. *Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент*. 2011. Вип. 8. С. 149-158.
4. Сазонова Т.О., Кононенко А.В., Кононенко І.В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 214-221.
5. Хрипун В.М. Мотивація і стимулювання менеджерів трудової активності працівників аграрних фірм. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2013. Вип. 83. С. 282-288.
6. Яковлев О.А. До питання матеріального стимулювання працівників. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2017. Вип. 25. С. 69-72.
7. Тутова А.С. Інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 4. С. 104-111. DOI: 10.30857/2413-0117.2019.4.10.
8. Тутова А.С. Роль і місце економічного стимулювання топ-менеджерів у діяльності підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 2. С. 93-85. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-258-2-93-95>.
9. Серпенінова Ю.С., Сапожнікова М.В. Стимулювання працівників інструментами власного капіталу: сутність та порядок відображення в обліку. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 1. С. 125-134.
10. Тарасенко О.Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні. *Менеджер*. 2018. № 4. С. 100-107.
11. Мізіна О.В., Амелницька О.В., Терешук А.І. Заходи щодо формування ефективної системи оцінки і стимулювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7062>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.56.
12. Минка Ю.В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2020. Вип. 36. С. 113-115.
13. Орлова В.К., Камінська І.Б. Компенсаційний пакет як стимулююча частина витрат на персонал. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 330-333.
14. Перелигіна О.В., Кулиняк І.Я. Перспективні напрямки використання “золотих парашутів” як форми компенсаційних виплат топ-менеджерам компанії. Тези доповідей науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства» (Львів, 26-28 квітня 2012 р.). Львів: В-во НУ “Львівська політехніка”, 2012. С. 243.

15. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>.

16. Савіцька О.П., Килин О.В., Савіцька Н.В. Механізм стимулювання діяльності туристичних підприємств. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. 2015. Т. 17, № 4. С. 325-329.

### References

1. Herasymiak N.V., Kasian L.V. (2018). Sutnist ta skladovi stymulivannia innovatsiinoi aktyvnosti pratsivnykiv pidpriemstva [The essence and components of stimulating the innovative activity of employees]. Economic sciences. Series: Economics and Management. Vol. 15. pp. 80-89.
2. Drach O.I. (2013). Vynahorodzhennia u systemi stymulivannia pratsivnykiv pidpriemstva. [Remuneration in the system of incentives for employees of the enterprise]. Economics and management. No 1. pp. 71-75.
3. Kostuchenko O.Ye. (2011). Zasoby materialnoho ta nematerialnoho stymulivannia trudovoi aktyvnosti p ratsivnyka. [Means of material and intangible stimulation of labor activity of the employee]. Economic sciences. Series: Economics and Management. Vol. 8. pp. 149-158.
4. Sazonova T.O., Kononenko A.V., Kononenko I.V. (2018). Stymulivannia pratsivnykiv yak faktor pidvyshchennia rezultatyvnosti diialnosti pidpriemstva [Incentives for employees as a factor in improving the efficiency of the enterprise]. Economic forum. No 1. pp. 214-221.
5. Khrypun V.M. (2013). Motyvatsiia i stymulivannia menedzheramy trudo voi aktyvnosti pratsivnykiv ahramykh firm. [Motivation and stimulation of employees labor activity of agricultural firms by managers]. Collection of scientific works of Uman National University of Horticulture. Vol. 83. pp. 282-288.
6. Yakovliev O.A. (2017). Do pytannia materialnoho stymulivannia pratsivnykiv. [On the issue of material incentives for employees]. Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: Jurisprudence. Vol. 25. pp. 69-72.
7. Tutova A.S. (2019). Instrumenty ekonomichnoho stymulivannia top-menedzheriv. [Tools for economic incentives for top managers]. Bulletin of Kyiv National University of Technology and Design. Series: Economic Sciences. No 4. pp. 104-111. DOI: 10.30857/2413-0117.2019.4.10.
8. Tutova A.S. (2020). Rol i mistse ekonomichnoho stymulivannia top-menedzheriv u diialnosti pidpriemstva. [The role and place of economic incentives for top managers in the enterprise]. Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University. No 2. pp. 93-85. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-258-2-93-95>.
9. Serpeninova Yu.S., Sapozhnikova M.V. (2014). Stymulivannia pratsivnykiv instrumentamy vlasnoho kapitalu: sutnist ta poriadok vidobrazhennia v obliku. [Incentives for employees with equity instruments: the essence and procedure for reflection in accounting]. Bulletin of Zaporizhia National University. Economic sciences. No 1. pp. 125-134.
10. Tarasenko O.Yu. (2018). Formuvannia mekhanizmu motyvatsii ta stymulivannia pratsi na upravlinskomu rivni. [Formation of the mechanism of motivation and stimulation of work at the managerial level]. Manager. No 4. pp. 100-107.
11. Mizina O.V., Amelnytska O.V., Terefiuk A.I. (2019). Zakhody shchodo formuvannia efektyvnoi systemy otsinky i stymulivannia personalu na pidpriemstvi. [Measures to form an effective system of evaluation and incentives for staff at the enterprise]. Efficient economy. No 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7062>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.56.
12. Mynka Yu.V. (2020). Motyvatsiinyi menedzhment ta stymulivannia pratsi na pidpriemstvi [Motivational management and stimulation of work at the enterprise]. Socio-humanitarian bulletin. Vol. 36. pp. 113-115.
13. Orlova V.K., Kaminska I.B. (2011). Kompensatsiinyi paket yak stymuliuucha chastyna vytrat na personal. [Compensation package as an incentive part of staff costs]. Industrial economics. No 4. pp. 330-333.
14. Pereyhina O.V., Kulyniak I.Ya. (2012). Perspektyvni napriamky vykorystannia "zolotykh parashutiv" yak formy kompensatsiinykh vyplat top-menedzheram kompanii. [Promising areas of use of "golden parachutes" as a form of compensation to top managers of the company]. Abstracts of reports of the scientific-practical conference "Accounting and analytical support of the enterprise management system" (Lviv, April 26-28, 2012). p. 243.
15. Pro oplatu pratsi [On remuneration of labor]: Law of Ukraine of March 24, 1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>.
16. Savitska O.P., Kylyn O.V., Savitska N.V. (2015). Mekhanizm stymulivannia diialnosti turystychnykh pidpriemstv [The mechanism of stimulation of the tourist enterprises activity]. Scientific Bulletin of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S.Z. Gzhytsky. Vol. 17, No 4. pp. 325-329.

Надійшла / Paper received: 11.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 338.48:379.845:631  
DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-27

СОКОЛОВА А. О.

Волинська державна сільськогосподарська дослідна станція  
Інституту картоплярства НААН, смт. Рокині, Луцький район, Волинська область,

РАТОШНЮК Т. М., РАТОШНЮК В. І.

Інститут сільського господарства Полісся НААН, м. Житомир

МАРТИНЮК М. А.

Поліський національний університет, м. Житомир

## ТУРИСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ

*На прикладі Литовезької об'єднаної територіальної громади Волинської області доведено, що туристична діяльність є перспективним напрямом сталого соціо-еколого-економічного розвитку сільських територій в умовах децентралізації. Встановлено, що на території Литовезької громади є чимало пам'яток культури, архітектури, історії, які у різному вигляді збереглися до сьогодні й можуть використовуватись для розвитку туризму у громаді.*

*Ключові слова: туризм, агротуризм, територіальна громада, сільський розвиток, сільські території*

SOKOLOVA A.

Volyn State Agricultural research station of the Institute of Potato NAAS,  
village Rokyny, Lutsk district, Volyn region

RATOSHNIUK T., RATOSHNIUK V.

Institute of Agriculture Polissya NAAS, Zhytomyr

MARTYNYUK M.

Polissya National University, Zhytomyr

## TOURIST ACTIVITY AS A PRIORITY DIRECTION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS IN CONDITIONS OF DECENTRALIZATION OF MANAGEMENT

*One of the directions of development of the agro-industrial complex is rural tourism - a proven phenomenon in many countries around the world, which already occupies a niche in the economy of our country. The specificity of rural tourism as a type of economic activity is not only to meet the needs of consumers in recreation, but also to have a significant impact on other sectors of the rural economy through diversified links.*

*Today, tourism is a sphere of socio-economic complex, which in many countries has become a rapidly developing industry. Currently, every seventh job in the world is provided by the tourism business. The results of recent studies show that in the structure of tourist flows is increasingly developing green rural, or, as it is called - agritourism. Hence the exceptional relevance of the further development of this type of tourism, as a significant source of additional income for rural "agro-villages" and, accordingly, local budgets of territorial communities.*

*The aim of the work is to determine and evaluate the quantitative and qualitative parameters of the formation and development of rural tourism at the regional level as a priority area of sustainable development of rural areas in the context of decentralization. Definitions of the concepts "rural tourism" and "agritourism" are defined and the basic features of different models of rural tourism are given. On the example of the Lithuanian united territorial community of Volyn region it is proved that tourist activity is a perspective direction of sustainable socio-ecological-economic development of rural territories in the conditions of decentralization. It has been established that on the territory of the Lithuanian community there are many monuments of culture, architecture, history, which have been preserved in various forms to this day and can be used for the development of tourism in the community. It is substantiated that in modern economic conditions in Volyn region it is necessary to find new activities that would complement agriculture. The search for approaches to this problem explains the increased attention to rural tourism, which with rapid development can revive many rural areas. It has been proven that on the one hand, rural tourism today is the provision of services for the rest of tourists in rural areas, associated with staying in the house of a farmer with the use of local resources; on the other hand, it is an effective tool for sustainable socio-ecological and economic development of communities in the conditions of decentralization of power.*

*Key words: tourism, agritourism, territorial community, rural development, rural areas.*

**Постановка проблеми.** Одним із напрямів розвитку агропромислового комплексу стає сільський туризм – апробоване явище у багатьох країнах світу, яке займає вже свою нішу і в економіці нашої держави. Специфіка сільського туризму як виду економічної діяльності полягає не тільки у задоволенні потреб споживачів у відпочинку, а й у здійсненні вагомого впливу на інші сектори сільської економіки через диверсифіковані зв'язки.

Туризм сьогодні – це сфера соціально-економічного комплексу, яка в багатьох країнах перетворилась на індустрію, що бурхливо розвивається. В даний час кожне сьоме робоче місце в світі забезпечує туристичний бізнес. Результати останніх досліджень засвідчують, що в структурі туристичних потоків все більшого розвитку набуває зелений сільський, або, як його ще називають – агротуризм [1].



Звідси випливає виняткова актуальність подальшого розвитку цього виду туристичної діяльності, як вагомого джерела додаткових грошових надходжень сільських «агроосель» та відповідно місцевих бюджетів територіальних громад.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблематики сільського туризму в Україні здійснюють вчені – В. Васильєв, Ю. Зінько, Н. Кудла, В. Куценко, Н. Липчук, О. Орленко, Х. Роглев, М. Рутинський та ін. Окремі напрями розвитку туризму досліджують О. Бейдик, В. Безносок, В. Євдокименко, В. Кифяк, Н. Коніщева, М. Крачило, О. Любіцева, І. Смаль, Д. Стеченко, Т. Ткаченко, В. Федорченко, Л. Шульгіна. Значний внесок у розробку теорії і практики туризму зробили такі зарубіжні дослідники, як Я. Варшинська, І. Вайнене, А. Верволь, М. Біржаков, М. Борушак, І. Енджейчик, Л. Жаліс, І. Зорін, В. Квартальнов, К. Крижановська, М. Міка, Р. Павлусінські, Є. Пісаревський, Т. Ратц та ін.

Різноманіття сільських територій, де здійснюється туристична діяльність, потребує обґрунтованого аналізу передумов і факторів ефективного використання їх туристсько-рекреаційних ресурсів.

**Метою роботи є** визначення та оцінення кількісних та якісних параметрів становлення та розвитку сільського туризму на регіональному рівні як пріоритетного напрямку сталого розвитку сільських територій в умовах децентралізації управління.

**Методика досліджень.** У ході дослідження використано комплекс методів, що дозволило одержати науково обґрунтовані результати. Зокрема, використано такі методи: історико-ретроспективний, абстрактно-логічний, економіко-статистичний, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, аналогії, порівняння. Методологічною та інформаційною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, матеріали періодичних видань, Internet-ресурси й аналітичні матеріали щодо функціонування сільського туризму в Україні та світі.

**Виклад основного матеріалу.** На науковій і практичній ниві ще досі тривають дискусії про зміст і направленість таких понять і явищ, як «сільський туризм» і «агротуризм». Звернемось з цим питанням до поважного словника з подорожей, туризму та гостинності британця С. Медліка (1993 р.). Згідно з цим словником, **сільський туризм** (*rural tourism*) – відпочинковий вид туризму, сконцентрований на сільських територіях. Він передбачає розвиток туристичних шляхів, місць для відпочинку, сільського господарських і народних музеїв, а також центрів з обслуговування туристів з провідниками та екскурсоводами. Поняття «сільський туризм» часто ототожнюють з «агротуризмом», але «сільський туризм» значно ширше.

**Агротуризм** (*farm tourism*) – відпочинковий туризм, що передбачає використання сільського (фермерського) господарства. Агротуризм може проявлятися у різних формах, але завжди включає наймання помешкання. Розрізняють дві базові форми агротуризму: наймання помешкання з обслуговуванням безпосередньо в межах дворогосподарства або розміщення на нічліг з самообслуговуванням на землях, що належать до дворогосподарства, наприклад в кемпінгах та наметах. Агротуризм таким чином виступає однією з форм сільського туризму. У агротуризмі дворогосподарство (фермерське господарство) становить одночасно нічліжну базу та головний предмет інтересу для туриста [2, 3].

**Екотуризм** – це форма подорожі, сприятлива для навколишнього середовища. Вона відбувається на територіях, що мають природничу цінність (національні та ландшафтні парки). Екотуризм спрямований на охорону природного й культурного середовища регіонів, які відвідуються туристами. Він передбачає, що учасниками цих подорожей є люди з високою екологічною свідомістю. Синонімом поняття «екотуризм» є **зелений туризм** (*green tourism*), природничий туризм (*nature tourism*). Виділяють такі форми екотуризму – активний екотуризм (піший, велосипедний, водний, кінний, рибальство), фауністичні та флористичні поїздки (орнітологічні поїздки, полювання, тематичні поїздки), культурологічні й етнографічні поїздки [4].

Сільський туризм і його різновидність агротуризм мають багато спільного з екотуризмом і часто відповідають багатьом його пріоритетам, зокрема: збереження природничого та культурного середовища, підтримка добробуту місцевої громади, постачання туристам харчів з місцевих продуктів. У сільських місцевостях організовують відвідувачам багато додаткових послуг, що включають екотуристичні програми: кінні та велосипедні прогулянки, маршрути по знакованих стежках у національних і ландшафтних парках, природничі подорожі, збирання ягід та грибів. Сільський туризм (агротуризм) і екотуризм відрізняються основними цілями використання вільного часу, їхня головна різниця полягає у базових мотивах подорожування. Сільський туризм – це форма проведення вільного часу у вигляді стаціонарного відпочинку, тоді як базовою метою екотуризму виступає активне відкриття дикої природи, традицій і культури, їх глибоке пізнання й сприйняття. Сільські оселі можуть використовуватись як база для ночівлі та харчування екотуристів. У спеціальній літературі з'явилося нове поняття **екоагротуризм**, що передбачає відпочинок у селян, які вирощують сільськогосподарську продукцію із застосуванням екологічних методів. Тут агротуризм поєднується з екологічним сільським господарством.

Наведені вище поняття, пов'язані з сільським туризмом і екотуризмом, знайшли своє використання для визначення форм туристичного руху в Україні. Зокрема, відпочинок в українських селах було визначено як «сільський зелений туризм». Він охопив широкий спектр форм відпочинку на селі: від стаціонарного відпочинку у сільській місцевості (власне сільський туризм), відпочинку у туристичних центрах і курортах, що розташовані у селищах і малих містах, до відпочинку у сільських дворогосподарствах (агротуризм) [5].

Європейська концепція розвитку сільського туризму базується на визначенні сільського господарства як його базису, оскільки саме воно, поряд із сільськими природними благами та бізнес-ініціативою селян, здійснює суттєвий вплив на формування сільської культурної спадщини, що, як відомо, приваблює до сільської місцевості не лише міське населення, а й іноземних туристів, які бажають з ним познайомитися. Саме сільське господарство домінує у формуванні сільського ландшафту, в якому поєднуються різні види виробництва, підприємств, поселень та архітектурних споруд. Крім того, завдяки сільськогосподарському виробництву існує етнологічний потенціал сільської місцевості, який активно використовується в сільському туризмі, зокрема, сільськогосподарські машини та знаряддя, кар'єри, кузні, ремісничі професії та майстерні, самобутні архітектура та фольклор, різноманітна народна кухня тощо. Разом з тим, взаємодія сільського туризму та сільського господарства є взаємовигідною, оскільки рівною мірою приносить соціально-економічні дивіденди як одному, так і іншому.

Прийнятий у ЄС підхід до дефініції поняття «сільський туризм» передбачає його розуміння як дій людини, що мандрує та залишається в сільській місцевості на термін до одного повного року для дозвілля, бізнесу і інших цілей (за виключенням оплачуваної діяльності на території перебування) [6]. Інакше кажучи, сільський туризм – сектор туристичної індустрії, який орієнтований на використання природних, культурно-історичних, економічних, людських та інших ресурсів сільської місцевості та її специфічних умов для створення комплексного туристичного продукту. Разом з тим, паралельно з цим терміном в ЄС та світі часто використовуються як еквівалентні і такі, як агротуризм, агроекотуризм, агроетнотуризм, агроекотуризм, хоча між ними існують принципові відмінності, на основі яких формуються різні моделі сільського туризму (табл. 1). Ключові фактори успіху сектора сільського туризму формуються на основі конкурентних переваг та тенденцій розвитку як сільського господарства, так і туризму конкретної країни в цілому.

Волинська область володіє значним туристичним та рекреаційним потенціалом, представленим багатими природними ресурсами, лікувальним мікрокліматом, значною історико-культурною спадщиною, розвинутими самобутніми народними мистецтвами. На території області під охороною держави перебуває 1534 об'єкти культурної спадщини, налічується 20 історичних населених місць, діють два історико-культурні заповідники, знаходиться 265 озер, 231 рекреаційна зона та три Національні природні парки (Цуманська пушта, Прип'ять-Стохід, Шацький), достатньо розвинена мережа туристично-рекреаційних закладів. На території області розташована значна кількість пам'яток архітектури, містобудування, історії, мистецтва, природи, археології. Підґрунтям для розвитку туризму є проведення на території області низки фестивалів, що відображають регіональні особливості.

Таблиця 1

Принципові ознаки моделей сільського туризму

Модель туризму	Характерні ознаки
Агротуризм	ознайомлення з сільською працею та участь у ній; використання ресурсів сільської місцевості, зокрема, сільськогосподарських тварин та рослин; харчування сільськогосподарською продукцією місцевого походження.
Агроекотуризм	розташування поселення для туристичної діяльності на території з відносно не порушеною природою; метою подорожі для туриста є відпочинок та отримання уявлення природних особливостей цієї місцевості.
Агроетнотуризм	відвідування людьми місць проживання етнічних груп або об'єктів їх культури і релігії; метою такої подорожі для туриста є відпочинок та ознайомлення з життям, побутом, культурою та звичаями етнічних груп.
Агроекотуризм	розташування поселення для туристичної діяльності на території з відносно не порушеною природою; на території сільського поселення проживають етнічні групи або знаходяться об'єкти їх культури та релігії.

Джерело: сформовано на основі [7].

На території області функціонують 90 зон тривалого відпочинку загальною площею 259,44 га, 138 зон короткочасного відпочинку загальною площею 1776,04 га. Область характеризується сприятливою екологічною ситуацією, яка сформувалася внаслідок порівняно невисокого рівня індустріалізації території та незначного антропогенного навантаження. Це обумовило збереження високої рекреаційної здатності території області, віднесення Волині до перспективних регіонів України з розвитку туристсько-рекреаційної галузі, сприяє розширенню потенційних можливостей розвитку туристсько-рекреаційної галузі в майбутньому та створює передумови для організації та функціонування лікувально-оздоровчого, культурно-пізнавального, спортивного, сільського та інших видів туризму. Можливості розвитку туристичної галузі у Волинській області посилюються прикордонним положенням та транспортною доступністю її території. Яскраві регіональні особливості Волинської області, поряд з багатим природно-ресурсним та історико-архітектурним потенціалом, створюють всі передумови для організації сучасної туристичної інфраструктури і розвитку вітчизняного та міжнародного туризму на її території.

Майже кожна об'єднана територіальна громада Волинської області має великий туристичний потенціал, а реформа місцевого самоврядування спонукає використовувати його для залучення інвестицій. Нині деякі волинські громади вже використовують можливості, які відкриває туризм; його важливе значення набуває все більшого розуміння з боку влади й жителів. Туризм – це інструмент, що може стати початком комплексного розвитку громади в умовах децентралізації управління. Спершу історичні споруди

чи унікальні об'єкти приваблюють туристів, далі попит випереджує пропозицію й виникає глобальна потреба у розвитку інфраструктури, що в результаті збільшує зацікавленість у розвитку місцевості, залучає інвестицій і покращує імідж громади. У сучасних умовах сільський туризм може стати не лише джерелом отримання додаткових грошових надходжень, а й повноцінним видом підприємницької діяльності, яка в змозі забезпечити зростання зайнятості та прибутковості особистих селянських господарств, позитивно вплинути на економічне становище громади [2].

Литовезька об'єднана територіальна громада Іванічівського району Волинської області була створена у грудні 2016 року. До об'єднаної громади увійшли 6 сіл: Литовеж, Заболотці, Біличі, Заставне, Кречів, Мовники. Громада знаходиться у південно-західній частині Волинської області. Центром є село Литовеж, яке розміщене неподалік від міста Нововолинськ. Загальна площа ОТГ становить 122,42 км<sup>2</sup>, що еквівалентно 12242 га. Наближеність території ОТГ до кордону з Республікою Польща (ЄС) та міста Нововолинськ є надзвичайно вигідним чинником у соціально-економічному розвитку території. Литовезька ОТГ займає вигідне для господарської і життєвої діяльності фізико-географічне положення, яке визначає особливості природних умов та природно-ресурсного потенціалу [9].

Литовезька громада має унікальний туристичний потенціал: давні історико-культурні пам'ятки (наприклад, у селі Литовеж є пам'ятка археології національного значення – городище «Замок», датування IX-XIII століття), природний ландшафтний заказник «Заставненський» – площею 156 га та загальнозоологічний заказник «Прибужжя» – площею 110 га, які простягаються вздовж річки Західний Буг, яка омиває 52 км кордону Литовезької громади. У 2018 році на сесії Литовезької сільської ради прийнято рішення про погодження створення Національного природного парку «Західне Побужжя», який заплановано створити з метою проведення регулярної науково-просвітницької, культурно-виховної та науково-дослідної роботи.

У селі Литовеж є земельна ділянка, яка придатна для облаштування зони відпочинку. Вона має вигідне географічне розташування – прилягає до траси Р-15 Ковель-Жовква та розташована на березі річки Західний Буг. Адміністрація громади зацікавлена в інвесторі, який використовуватиме ділянку для створення зони відпочинку та розміщення готельно-ресторанного комплексу.

Литовезька громада має можливості для розвитку різних видів туризму. Тут є кілька пам'яток для історичного туризму, храмів – для паломників, природних об'єктів – для зеленого туризму. Але при цьому всі вони є непорядкованими та не розвиненими на належному рівні. Для формування позитивного образу громади варто виготовляти сувенірну продукцію, яка стане чудовим подарунком для туристів та гостей громади.

Литовезька сільська рада вже затвердила офіційну символіку, яку доцільно розмістити на сувенірну продукцію. На основі затвердженої символіки необхідно розробити єдиний стиль оформлення, який буде вирізняти сувенірну продукцію. Декілька видів блокнотів, ручки, магніти, екосумки, футболки, кепки – усе це можна презентувати як партнерам, так і гостям та туристам, які завітали до громади. Ці речі люди використовуватимуть з користю, а розміщена символіка громади нагадуватиме про успішну співпрацю чи приємно проведений час. У майбутньому до створення та реалізації сувенірної продукції зможуть долучитися представники місцевого бізнесу та власники еко-садиб на території Литовезької громади [10].

Задля розвитку туризму у Литовезькій громаді необхідно не лише збирати інформацію про місцеві історичні пам'ятки, розвивати тематичні екскурсійні маршрути, але й облаштовувати чітку навігацію по території громади та встановлювати об'єкти, які привертатимуть увагу туристів. Одним з найважливіших елементів маркування є інформаційні таблички на пам'ятках громади. Для того, щоб вони активно використовувались, на кожній таблиці буде надруковано QR-код, який веде на присвячену відповідному історичному об'єкту інформацію, що буде розміщена у вкладці «Туризм» офіційного сайту Литовезької сільської ради. Вказівники по території громади дозволять туристам самостійно планувати маршрути та дізнаватись усю необхідну інформацію, навіть не звертаючись до послуг екскурсоводів. Важливим елементом реалізації проекту є уніфікованість усіх складових маркування – усі вказівники та таблички будуть виготовлені в одному стилі із зазначенням символіки Литовезької громади.

Важливою туристичною пам'яткою в с. Литовеж є вали давнього городища, на яких знаходився замок, навколо якого об'єднувалося населення адміністративного центру XV-XVI ст. Найбільшою шкоди він зазнав в результаті турецько-татарських нападів. Про монгольську навалу на Литовеж свідчить місцева легенда, як при облозі міста турками, одна жінка з високої замкової вежі вбила з лука відомого ворожого воєначальника, що був похований за селом. Найвірогідніше замок було спалено у XVIII ст. під час національно-визвольних повстань на Правобережній Україні.

Історичними пам'ятками фортифікаційних споруд с. Литовеж є Довготривалі оборонні точки (доти). Будівництво укріплених залізобетонних споруд для прикриття артилерійської зброї, її обслуги та для довготривалої оборони розпочалося навесні 1941 року. Під час Другої світової війни литовезькі доти громади зіграли важливу роль в обороні західних рубежів нашої держави від німецько-фашистських загарбників.

Важливим туристичним місцем є «Музей історії села Литовеж». Загальна кількість експонатів налічує 196 одиниць. Заснований музей 1 вересня 1989 року. Експозиційні відділи висвітлюють різноманітні сторінки минулого рідного села. На сьогодні, на жаль, приміщення знаходиться в аварійному стані.

Чудовим місцем відпочинку є р. Західний Буг. З обох берегів відкриваються прекрасні краєвиди, що гарно милують око та створюють сприятливі умови для покращення настрою. Як було зазначено вище, на території громади, у селі Литовеж знаходиться також готельно-розважальний комплекс «Три Бобри». Заклад пропонує різноманітні послуги для відпочинку жителями сіл, гостям і, звичайно, туристам.

Традиційно на українсько-польському кордоні у прикордонній смугі біля річки Західний Буг, кожного року проходять Європейські Дні Добросусідства «Кордон 835 Кречів-Крилів». Організатори з року в рік наголошують, що цей міжнародний захід проводиться для привернення уваги громадськості до стану кордону, створення передумов для розвитку співпраці між країнами, популяризації української і польської культур. Захід символічний й спонукає до єднання та братерства, що особливо важливо у прикордонних регіонах. На території Литовезької ОТГ у селі Кречів проходить фестиваль, у якому беруть участь колективи із різних громад Іваничівського району та області. Під час цього заходу відвідувачі та туристи мають можливість побачити національні традиції, посмакувати українськими стравами та ознайомитися із історичними місцями цієї території. Загалом, Європейські Дні Добросусідства – це масовий проект із залученням великої кількості ресурсів. Завдяки цій події, громада активно розвиває свій туристичний потенціал та зміцнює партнерські стосунки із сусідньою державою [10].

Отже, Литовезька ОТГ має величезний туристичний потенціал, який реалізується на недостатньому рівні. Громада багата туристичними ресурсами, які представлені комплексом історичних, архітектурних, природних, мистецьких, літературних пам'яток, що дає змогу задовольнити пізнавальні інтереси туристів. Наявність великої кількості озер, річок, гаїв, лісів дає підставу створювати оздоровчо-рекреаційні зони для цікавого відпочинку й ефективного оздоровлення різних груп населення. Однак, вже сьогодні можна сказати що досліджувана громада впевнено прямує до того щоб стати особливим осередком туристично-рекреаційної діяльності у Волинській області, що відмічено в Стратегічному плані розвитку Литовезької ОТГ на період до 2024 р., який містить 4 стратегічні довгострокові цілі, відповідні їм операційні цілі та конкретні завдання. Розглянемо операційні цілі та завдання стратегічної цілі 4. Розвиток туризму (табл. 2).

Таблиця 2

#### Операційні цілі та завдання стратегічної цілі 4. Розвиток туризму в Литовезькій ОТГ

Операційні цілі	Завдання
4.1. Розвиток інфраструктури зеленого, релігійного, рекреаційного туризму	4.1.1. Розробка туристичних шляхів
	4.1.2. Створення та розвиток рекреаційних зон та зон відпочинку
	4.1.3. Проведення археологічних розкопок на території громади
	4.1.4. Створення мережі еко-садиб у селах громади
4.2. Популяризація туристичного потенціалу Литовезької громади	4.2.1. Популяризація туристичних можливостей
	4.2.2. Виготовлення промоційних матеріалів про громаду

Джерело: сформовано за матеріалами Стратегічного плану розвитку Литовезької ОТГ на період до 2024 року

#### Операційна ціль 4.1. Розвиток інфраструктури зеленого, релігійного, рекреаційного туризму.

Литовезька громада має унікальний туристичний потенціал: давні історико-культурні пам'ятки (наприклад, у селі Литовеж є пам'ятка археології національного значення – городище «Замок», датування IX-XIII століття), природний ландшафтний заказник «Заставненський» – площею 156 га та загальнозоологічний заказник «Прибужжя» – площею 110 га, які простягаються вздовж річки Західний Буг, яка омиває 52 км кордону Литовезької громади тощо. Для покращення туристичної привабливості громади варто розробити туристичні шляхи, облаштувати рекреаційні зони та зони відпочинку, залучити експертів до вивчення історичного та культурного минулого громади тощо. Досягнення операційної цілі пропонується через наступну структуру завдань.

Завдання 4.1.1. Розробка туристичних шляхів. Заходи/ідеї для проєктів: розробка документації, необхідної для розвитку туристичної інфраструктури; ознакування у вигляді інформаційних табличок та вказівників історичних пам'яток місцевості; розробка тематичних туристичних маршрутів по території Литовезької громади.

Завдання 4.1.2. Створення та розвиток рекреаційних зон та зон відпочинку. Заходи/ідеї для проєктів: облаштування рекреаційних зон на території громади; створення зони відпочинку «Старе русло».

Завдання 4.1.3. Проведення археологічних розкопок на території громади. Заходи/ідеї для проєктів: проведення ремонтних та реставраційних робіт пам'яток місцевого значення та об'єктів історико-культурної спадщини; залучення експертів до проведення досліджень на території городища «Замок» у селі Литовеж.

Завдання 4.1.4. Створення мережі еко-садиб у селах громади. Заходи/ідеї для проєктів: створення бази туристично привабливих об'єктів нерухомості та переобладнання їх на еко-садиби; створення каталогу еко-садиб громади.

#### Операційна ціль 4.2. Популяризація туристичного потенціалу Литовезької громади.

Надзвичайно важливим є не лише створення привабливої туристичної інфраструктури у громаді, а й популяризація туристичного потенціалу громади. Маркетинг і промоція туристичних об'єктів та продуктів громади передбачає: систематичне інформування про туристичний потенціал громади на місцевому, всеукраїнському та міжнародному рівнях; виготовлення різного роду сувенірної продукції, елементів

канцелярії тощо. Досягнення операційної цілі пропонується через наступну структуру завдань.

Завдання 4.2.1. Популяризація туристичних можливостей. Заходи/ідеї для проєктів: забезпечення промоції туристичного потенціалу громади на всеукраїнському та міжнародному рівнях; створення та наповнення вкладки «Туризм».

Завдання 4.2.2. Виготовлення промоційних матеріалів про громаду. Заходи/ідеї для проєктів: виготовлення сувенірної продукції; виготовлення канцелярії із зазначенням логотипу громади; виготовлення та встановлення вітальних білбордів «Вас вітає Литовезька громада!».

Розглянувши операційні цілі та завдання стратегічного плану розвитку Литовезької ОТГ на період до 2024 року в галузі туризму, можна побачити чіткі кроки і обґрунтовані шляхи його реалізації. Дані операційні цілі та завдання забезпечують дію усієї сукупності необхідних для цього соціальних, економічних, організаційних та інших чинників, кожний з яких виконує конкретну цільову функцію.

Важливим завданням для органу місцевого самоврядування Литовезької ОТГ є зосередження уваги на підтримці розвитку сільського туризму на даній території. Адже підсумовуючи усі наведені позитивні фактори діяльності сільського туризму можна впевнено стверджувати, що розвиток туристичної діяльності являється одним із пріоритетних напрямків забезпечення сталого соціо-еколого-економічного розвитку громади.

**Висновки.** Реалізація операційних цілей та завдань Стратегічного плану розвитку Литовезької ОТГ на період до 2024 року в сфері туризму дасть змогу зміцнити матеріально-технічну базу, розширити мережу закладів туристичної інфраструктури громади та Волинської області в цілому, підвищити якість туристичних послуг та безпеку туристів, підвищити рівень зайнятості населення; утримувати в належному стані об'єкти історико-культурної спадщини, створить передумови для залучення інвестицій, покращить якість науково-методичного та кадрового забезпечення, збільшить кількість туристичних відвідувань краю та надходження від туризму до бюджету громади, у тому числі від туристичного збору.

Визначено, що головною умовою для ведення агротуристичної діяльності є його фінансова підтримка та постійне оновлення. Сучасні умови потребують новітніх програм та креативних проєктів. Важливо залучати до їх реалізації місцевих жителів, зокрема молодь, яка може відіграти важливу роль у майбутньому сільських територіальних громад. Адже, вчасне заохочення молодих людей до розбудови громад та розвиток туристичного потенціалу надасть підтримку місцевій владі і змусить її задуматись над питанням створення комфортних умов для їх проживання.

Отже, в сучасних умовах господарювання у Волинській області необхідно знайти нові види діяльності, які б доповнили сільськогосподарську. Пошук підходів до вирішення цієї задачі пояснює підвищену увагу до сільського туризму, що за швидкого розвитку може оживити багато сільських регіонів. З одного боку – сільський туризм сьогодні – це надання послуг для відпочинку туристів у сільській місцевості, пов'язаного з перебуванням у будинку сільського господаря з використанням ресурсів місцевості. З іншого – дієвий інструмент стабільного соціально-економічного розвитку громади в умовах децентралізації управління.

### Література

1. Трухан О. Л. Сільський туризм як джерело додаткових грошових надходжень особистих селянських господарств / О. Л. Трухан // Стратегія розвитку і реалізації потенціалу АПК: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 26 вересня 2008 р. м. Житомир / Житомирське обласне об'єднання громадської організації «Спілка економістів України». – Житомир, 2008. – С. 135.
2. Соціально-економічні проблеми розвитку сільських територій: регіональний аспект : кол. монографія, під ред. В. І. Ткачука. – Видавництво : ПП «Рута», Житомир 2014. – С. 253–256.
3. Розвиток підприємництва у сільській місцевості : довідник / [В. М. Микитюк, О. В. Скидан, О. Д. Ковальчук та ін.]. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 320 с.
4. Соколова А. О. Зелений туризм як форма самозайнятості сільського населення Волині / А. О. Соколова, Н. В. Дудченко // Роль науки у підвищенні технологічного рівня і ефективності АПК України : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., 16-17 травн. 2013 р. – Тернопіль : Крок, 2013. – С. 377 – 380.
5. Розвиток сільського зеленого туризму та сільських територій в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://agroua.net/economics/documents/category-102/doc-26/>.
6. Community Methodology on Tourism Statistics (Paperback) – Eurostat: European Commission, 1998. – 83 p.
7. Mader R. Exploring Ecotourism. – URL : <http://www.planeta.com/ecotravel/tour/definitions.html>
8. Boučková V. Definition of agritourism. - AgriTourNet 'S Hertogen Bosch, March, 2008. URL : [http://agrotoumet.tringos.eu/files/DEFINITION\\_OF\\_AGRITOURISM.ppt](http://agrotoumet.tringos.eu/files/DEFINITION_OF_AGRITOURISM.ppt).
9. Паспорт Литовезької ОТГ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://lotg.gov.ua/informatsiya-pro-litovezku-silsku-radu/>.
10. Литовезька об'єднана територіальна громада: Інвестиційний паспорт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://lotg.gov.ua/invest-proposytsii-lotg/>.

**References**

1. Trukhan O. L. Rural tourism as a source of additional cash receipts of personal farms / O. L. Trukhan // Strategy for the development and implementation of the potential of the agro-industrial complex: materials All-Ukrainian. scientific-practical Conf., September 26, 2008, Zhytomyr / Zhytomyr Regional Association of the Union of Economists of Ukraine. - Zhytomyr, 2008. - P. 135.
2. Tkachuk V. I., Sokolova A. O., Goliy O. V. etc. Socio-economic problems of rural development: regional aspect: col. monograph, ed. V. I. Tkachuk. - PE Publishing House "Ruta", Zhytomyr 2014. - P. 253-256.
3. Development of entrepreneurship in rural areas [text]: handbook / [V. M. Mykytyuk, O. V. Skidan, O. D. Kovalchuk and etc.]. - Kyiv: Center for Educational Literature, 2012. - 320 p.
4. Sokolova A. A. Green tourism as a form of self-employment of the rural population of Volyn / A. A. Sokolova, N. V. Dudchenko // The role of science in improving the technological level and efficiency of the agro-industrial complex of Ukraine: materials III All-Ukrainian. scientific-practical conf., May 16-17. 2013 - Ternopil: Krok, 2013. - P. 377-380.
5. Development of rural green tourism and rural areas in Ukraine [Electronic resource]. – Rezhym dostupu: <http://agroua.net/economics/documents/category-102/doc-26/>.
6. Community Methodology on Tourism Statistics (Paperback) [Electronic resource]. – Eurostat: European Commission, 1998. – 83 p.
7. Mader R. Exploring Ecotourism [Electronic resource]. – R. Mader. – Rezhym dostupu: <http://www.planeta.com/ecotravel/tour/definitions.html>
8. Boučková B. Definition of agritourism / B. Boučková – AgriTourNet 'S Hertogen Bosch, March, 2008. [Electronic resource]. – [http://agrotourmet.tringos.eu/files/DEFINITION\\_OF\\_AGRITOURISM.ppt](http://agrotourmet.tringos.eu/files/DEFINITION_OF_AGRITOURISM.ppt).
9. Passport of the Lithuanian OTG [Electronic resource]. – Rezhym dostupu: <http://lotg.gov.ua/informatsiya-pro-litovezku-silsku-radu/>.
10. Lithuanian United Territorial Community: Investment Passport. [Electronic resource]. – Rezhym dostupu: <https://lotg.gov.ua/invest-proposytsii-lotg/>.

Надійшла / Paper received: 19.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

UDC 339.138:159.943:7.06

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-28

CHALA N., PICHYK K., VOROPAI O.K.

National University «Kyiv-Mohyla Academy»

## PRACTICE OF NEUROMARKETING RESEARCH ON ARTWORK CONSUMPTION: LITERATURE REVIEW AND MARKETING MANAGEMENT PERSPECTIVE

*Nowadays there is a general understanding that we make most of our decisions on the unconscious level. Researchers continue asking people about their attitudes, emotions, and intentions, although not expecting to hear the whole truth. Under such circumstances, neuromarketing tools can significantly change our understanding of consumers and improve firms' performance in the market.*

*Gallery market being an important part of the country's cultural heritage and tourist attractiveness, may suffer from excluding neuromarketing tools from the marketing management practice. Artworks are difficult to evaluate in terms of objective and measurable parameters. Therefore, people preferences towards a specific piece of art are hard to explain and distinguish during a standard marketing interview.*

*The aim of this paper is to explore previous works, where researchers used neuromarketing to help them understand customer behavior of gallery visitors and artwork viewers. We review previous neuromarketing research works in gallery market, published during 2003-2020. In this paper, we generalize marketing problems that galleries try to solve with the help of neuromarketing tools. They mostly cover the aspects of customers' attention, emotions, and artwork preferences.*

*We suggest that neuroscience tools (fMRI and eye-tracking) can be beneficial for solving all three main types of marketing research problems – exploratory, descriptive, and causal. We also outline further perspectives in applying eye-tracking for solving marketing management issues in planning, problem solving and monitoring processes.*

*Keywords: Eye-tracking, emotions scanning, neuromarketing, galleries marketing, artwork.*

ЧАЛА Н.Д., ПІЧИК К.В., ВОРОПАЙ О.К.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

## ПРАКТИКА НЕЙРОМАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ СПОЖИВАЧІВ КАРТИН: ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ

*Статтю присвячено визначенню місця нейромаркетингових досліджень в процесі управління маркетинговою діяльністю на ринку творів образотворчого мистецтва (зокрема, художніх галерей). Метою дослідження є з'ясування поточних напрямів дослідження поведінки відвідувачів галерей з використанням інструментів нейромаркетингу – відстеження погляду (ай-трекінг) та вимірювання емоційної реакції, а також подальших перспектив розширення практики використання зазначених інструментів.*

*Дослідження охоплює аналіз попередніх робіт за період 2003-2020 рр. Розглянуті роботи переважно містять опис результатів експериментів та спостережень за поведінкою відвідувачів галерей або глядачів творів мистецтва в лабораторних умовах.*

*Результатом аналізу стало визначення ключових гіпотез, які можна перевірити з використанням інструментів ай-трекінгу: (1) чи є різниця у перегляді та сприйнятті творів мистецтва різних течій, форм, розмірів, сюжетів тощо; (2) чи залежить тривалість перегляду від емоцій, викликаних творами мистецтва; (3) чи впливає на тривалість перегляду (а відповідно, перебування у галереї) рівень попередньої обізнаності відвідувача; (4) чи залежить споживчий вибір від сили емоційного відгуку споживача та (5) як впливає на сприйняття та рівень емоцій відвідувачів просторова організація художньої експозиції.*

*Можливе застосування результатів дослідження полягає у окресленні кола маркетингових проблем, вирішення яких можливе з використанням інструментів нейромаркетингу. Існуюча практика вивчення поведінки відвідувачів галерей уже сьогодні дозволяє отримати додаткові переваги від використання ай-трекінгу та вимірювання емоційних реакцій у питаннях формування експозиції, планування галерейного простору, змістовного наповнення комунікаційної складової комплексу маркетингу. Утім відкритими залишаються питання можливості та доцільності використання нейромаркетингових досліджень для вирішення проблем ціноутворення, сегментування ринку, оцінки ризиків та перспектив факторів зовнішнього середовища.*

*У висновках статті зазначається, що для ринку мистецьких галерей нейромаркетинг може стати ефективним інструментом більш глибокого вивчення існуючих маркетингових проблем, з'ясування особливостей споживачів та прогнозування реакцій на маркетингові стимули, адже у твори мистецтва значною мірою пов'язані зі суб'єктивними реакціями та вищим рівнем емоційного відгуку, які важко правильно ідентифікувати використовуючи традиційні маркетингові підходи та інструменти.*

*Ключові слова: ай-трекінг, спостереження за емоціями, нейромаркетинг, маркетинг галерей, твори мистецтва.*

**Introduction and research problem.** Neuromarketing uses hearing, sight, touch, and smell to market products and services. While the possibilities of neuroimaging to predict future sales dynamics are rather limited, it can be a good tool for the initial product or service design and marketing communication. Art products, being quite expensive in production and promotion, require using all possible ways to predict their market success or failure. There is a huge number of movements in visual art. And if such trends as classicism, academism, hyperrealism are quite clear in form even for a naïve observer, post-expressionism and various forms of modernism, such as abstractionism or futurism, may seem strange and difficult for comprehension and reflection. However, no one doubts the value of all the existing visual art movements and those yet to appear.

The use of neuromarketing tools will help marketers develop the art product or service more clearly and accurately, following the expectations of the target audience. In the current research, we investigate the current marketing management issues that are resolved based on the result of neuromarketing research.

**Recent publications analysis.** The general aspects of neuromarketing are covered by such representatives of behavioral economics as the Nobel Prize winners Daniel Kahneman in "Thinking Fast and Slow" (Kahneman, 2011), and Richard Thaler in "Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness" (Thaler & Sustain, 2009). It is worth noting a significant contribution to the study of the visual aids by D. Bridger in her book "Neurodesign. The key to the consciousness of the buyer" (Bridger, 2017). The topic of digital neuromarketing is revealed by Stephen-Davidowitz & Pinker (2017), Jones (2014), and Nahai (2012), whose works cover the digital marketing instruments that can influence consumer behavior online.

Neuromarketing has become popular not only in the B2C markets but also in politics. Political parties use tools to measure brain waves, skin arousal, heartbeats, and facial expressions during parliamentary and presidential elections in Mexico, Poland, Turkey, and other countries (Randall, 2015).

**Unsolved parts of the problem.** Artworks are a part of a broader category of visual art. While researchers widely use neuromarketing tools to explore consumer attitude towards the visuals used in advertising, they rarely apply eye-tracking or fMRI to analyze artworks as a product and the corresponding consumer behavior. The studies are mostly limited to a small sample of respondents and number of paintings. As a result, marketing management practitioners pay little attention to the results of such studies and hardly ever apply neuromarketing tools to solving current problems on a gallery market.

**Research goal and questions.** This paper is aimed at generalizing the problems of the artworks consumption that are explored with the help of neuromarketing tools and outline the possible marketing management issues that can benefit from the usage of eye-tracking and other neuroscience instruments.

**Main findings.** Scientists used eye-tracking and emotion scanning technology before, analyzing the behavior and emotions of people enjoying artwork either in the laboratory environment or in the field: museums, art galleries, etc.

The testing processes covered one or several of the three main aspects - eye-tracking, emotion tracking, and self-report measurement.

Researchers conduct eye-tracking and emotional measurement using the special hardware – mostly portable EEG headsets or laptop mounted eye-trackers.



The way a researcher saw the viewing process on his screen using NeuroLab CoolTool software

\*Photos of the NeuroLab Kit retrieved from <https://oldapp.uxreality.com/market-neurolab-kit?item=173643261>

**Fig. 1.** The testing procedure: equipment and software used to track gaze and emotions.

Figure 1 shows the respondent wearing the EEG headset produced by NeuroLab and the corresponding software produced by CoolTool.

The list of the most common research problems explored is as follows:



1. Are there any differences in viewing and perceiving abstract and representational paintings?
2. Does fixation duration correlate with emotional judgments?
3. Does fixation duration correlate with the context knowledge?
4. Do strong emotions increase or decrease artwork preference?
5. Does the paintings' layout in a gallery space influence visual attention and cognitive response?
6. Below we outline the main findings of the previous experiments.

Quite a large layer of research papers is devoted to finding differences in the viewers' cognitive and emotional attitudes toward representational and abstract artworks. Uusitalo et al. (2012) conclude that most representational art is viewed with less concentration on one point and more short eye fixations dispersed over the whole work. Whereas abstract art lacks easy to understand meaningful cognitive elements. It makes viewers concentrate on the central part of the painting, be more focused, and therefore demonstrate fewer fixation points. Uusitalo L. and co-authors limited the viewing time for their respondents, therefore could not determine any differences in the viewing duration. But Heidenreich S. M. and Turano K. A. (2003) could not find any correlation between the artwork style and the viewing time. Their experiment results also deny any correlation between the emotions aroused by the painting or its separate parts and the fixation duration or the time spent in front of the painting. At the same time, Mitrovic et al. (2020) and Goller et al. (2019) in their works used eye-tracking to see whether such emotion as "subjective visual appeal" corresponds with the fixation duration. Their results are also interesting in terms of the differences or similarities between representational and abstract art consumption, as Mitrovic and his co-authors used abstract artworks and Goller with the group explored representational artworks. Both research groups proved the concept "beauty-demands-longer-looks", introduced by Leder et al. (2010), and were able to fixate the longer spontaneous looking/attention toward the works with the subjective visual appeal of the participants. The same result holds for Sartori et al.'s (2015) observations, where the viewers demonstrated positive attention bias toward emotionally positive paintings. Moreover, when observing emotionally negative paintings, in 61% of the cases the viewers still preferred to concentrate on the separate emotionally positive parts of the artworks.

It should be noted that there exists a two-way relation between fixation duration and viewers' emotional response and reflection. Studies reveal the interrelation between the level of personal context with the artwork (interests, backgrounds, and motivations toward the exhibition (Falk and Storksdieck, 2005), and the time spent on viewing the artwork (Grazioso et al., 2020). It is also true that people need more gazing time to start reflecting and experiencing emotions (Leder et al., 2006). Therefore, artists and galleries need to keep the attention of the visitor and make visitors' visual fixation time longer. Bubić A., Sušac A., and Palmović M. (2017) suggest that accompanying artworks with titles will provide a positive impact.

What is more interesting in the process of artwork consumption, especially among the nonprofessional consumers, is the reasons they demonstrate preferences toward certain paintings. Uusitalo et al. (2012) consider this aspect of the problem and report that stronger emotions increase artwork preferences. Emotional responses and their influence on the more positive artwork appraisals were investigated by M. Pelowski et al. (2018) while watching and analyzing consumers' reactions to the installation art pieces at Belvedere Museum (Vienne). The results indicate that those who reported "happiness" tended to experience more positive viewing experience, while those with "sad" emotions had generally negative viewing experience. The researchers also emphasize that there was a significant level of correlation between the level of emotions and the general negative/positive evaluation.

Other papers discuss the question of the influence of gallery spatial layouts and their effect on painting recognition, visual duration, and memory (Krukar and Dalton, 2013, Tymkiw and Foulsham, 2020). Rainoldi M., Ju J., and Neuhofer B. (2020) investigate the visual attention of the museum visitors and the layout of different exhibits (including representational paintings) and various types of information materials. Both aspects are not directly related to our research.

Table 1 summarizes the mentioned above eye-tracking research papers.

They are described by 5 main characteristics: research problematic, where the research was conducted, who participated in it, what artworks were analyzed, and what equipment was used. The experiments were equally conducted in the lab or in the field (museum or gallery). The earliest research (Heidenreich & Turano, 2003) started from 4 respondents and 14 artworks. But the further works are based on observations of 32 participants on average. The number of artworks in questions differs much (from 2 to 110) depending on the overall research design. Mostly the mobile eye-tracking glasses are used to scan eye-movement and emotions (with a couple of exceptions, when a webcam is used).

**Conclusions and further research proposals.** Our analysis shows that current eye-tracking research cases are limited, but the scope of marketing management problems, where practitioners could apply eye-tracking is rather wide.

Based on the classification of the marketing research designs (Churchill, 1996) and considering the research problems covered above, we can conclude that neuromarketing tools can be beneficial for all three main kinds of marketing problems, generally addressed in marketing research, namely exploratory, descriptive, and causal. Some examples of the research hypothesis are given below:

Exploratory: Will this exhibition evoke strong positive emotions?

Descriptive: How should we organize exhibition space based on the order and duration of visitors' gaze fixation?

Causal: What type of educational background will increase the level of visitors' satisfaction more?

Table 1

### Eye-tracking research of art consumption summarized

Study	Research problematic	Research technique			
		Where it was held	Who the participants were	What artworks were analyzed	How eye-movement and emotions were scanned
Heindenreich S., & Turano K., 2003	Visual attention and emotions	museum	4 laypersons	5 abstract and 9 representational artworks	Portable eye-tracker ISCAN
Uusitalo L. et al., 2012	Abstract and representational art differences; Emotions and artwork preference	lab	32 laypersons	40 abstract and representational art	Tobii 120X remote eye-tracking system
Krukar J., & Dalton R. C., 2013	Gallery space and visual attention; memory	museum	32 laypersons	14 abstract paintings	Tobii Glasses mobile eye-tracking device
Tymkiw M. & Foulsham T., 2020	Gallery space and visual attention	museum	51 laypersons	Abstract and representational art	SMI glasses from SensoMotoric Instruments
Mitrovic A. et al., 2020	Visual attention and emotions (subjective liking)	lab	29 laypersons	50 pairs of abstract paintings	EyeLink 1000 desktop mounted eye tracker
Goller J. et al., 2019	Visual attention and emotions (subjective liking)	lab	57 laypersons	60 representational paintings and 60 portraits	EyeLink 1000 desktop mounted eye tracker
Pelowski et al., 2018	Visual attention and visitors' background	museum	51 laypersons	2 installations	Lightweight mobile eye-tracking glasses iViewETG
Bauer, D., & Schwan, S., 2018	Visual attention as an artwork feedback	lab (online)	20 laypersons	17 artworks	Users Web camera
Sartori et al., 2015	Visual attention and emotions	lab	9 laypersons	110 abstract paintings	EyeLink 1000 Tower Mount
Rainoldi et al., 2020	Museum space and visual attention	museum	34 laypersons	Representational art and other exhibits	Tobii Pro Glasses
Grazioso et al., 2020	Visual art and visitors' background	gallery	13 art history students	2 representational paintings	Pupil-Lab Eye-Tracker

Marketing managers in gallery business can introduce eye-tracking to their marketing practice on different stages of product management to receive additional insights or even replace the traditional marketing tools. Currently used hardware is proved to be comfortable for respondents. It influences neither their reactions and behavior, nor their perceptions. The eye-tracking glasses are mobile and can be used not only in the lab environments, but also during a real visit to the gallery. This allows conducting not only exploratory research, but also market testing, e.g., to determine the most suitable exhibition layout based on the gazing duration.

In Table 2 we outline the possible questions that arise during creating and marketing artworks and galleries, one can answer with the help of neuromarketing tools.

The answers to some research questions we can still easier and more quickly receive using traditional marketing tools (e.g., demand estimation). But some are surely better resolved with the use of neuromarketing tools (e.g., creating artwork catalogues based on viewers' emotions to plan further exhibitions). The scope of further research should regard the efficiency and effectiveness of using different neuromarketing tools compared to traditional marketing instruments. Marketing theory and practice should also check whether eye-tracking and similar instruments are suitable for solving problems of segmentation, environmental assessment or pricing policy.

Table 2

**Solving marketing problems with eye-tracking**

Marketing Management Function	Product management element	Problem statement	Similar previous research (example)
Planning	Segmentation	What are the viewing styles and emotional response of the different kinds of gallery visitors?	No direct eye-tracking research has been conducted to investigate different consumer segments (except for naïve and expert viewers (Bauer & Schwan, 2018)
	Demand estimation	Traditional marketing tools are more suitable	
	Environmental assessment	Are there any cultural differences in artwork perception among gallery visitors?	No direct eye-tracking research has been conducted to determine the influence of culture or other environmental characteristics on the gallery visitors' behavior
Problem solving	Product	Is the title a must for an artwork?	(Bubić, Sušac, & Palmović, 2017)
	Price	What emotions do the artworks with the highest current market price evoke in viewers?	No direct eye-tracking research has been conducted to determine the possible price of the artwork
	Place	What is the best way to organize the exhibition space?	(Heidenreich & Turano, 2003)
	Promotion	What additional info should be used to educate consumers during a promotion campaign to increase their visiting satisfaction?	(Bauer & Schwan, 2018)
Monitoring		Are visitors satisfied with the exhibition/ the artwork?	(Mitrovic, Hegelmaier, Leder, & Pelowski, 2020)

Created by authors based on Iacobucci and Churchill, Jr. (2018)

**References**

1. Bauer, D., & Schwan, S. (2018). Expertise influences meaning-making with renaissance portraits: Evidence from gaze and thinking-aloud. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(2), 193-204.
2. Bridger, D. (2017). *Neuro Design: Neuromarketing Insights to Boost Engagement and Profitability*. Kogan page.
3. Bubić, A., Sušac, A., & Palmović, M. (2017). Observing individuals viewing art: The effects of titles on viewers' eye-movement profiles. *Empirical Studies of the Arts*, 35(2), 194-213.
4. Churchill, G. A. (1996). *Marketing Research, Methodological Foundations*. Chicago, IL: Dryden Press.
5. Falk, J., & Storksdieck, M. (2005). Using the Contextual Model of Learning to understand visitor learning from a science center exhibition. *Science Education*, 89, 744-778.
6. Goller, J., Mitrovic, A., & Leder, H. (2019). Effects of liking on visual attention in faces and paintings. *Acta Psychologica*, 197, 115-123.
7. Grazioso, M., Esposito, R., Maayan Fanar, E., Kuflik, T., & Cutugno, F. (2020). Using Eye Tracking Data to Understand Visitors' Behaviour. *Proceedings of the AVI2CH Workshop on Advanced Visual Interfaces and Interactions in Cultural Heritage co-located with 2020 International Conference on Advanced Visual Interfaces (AVI 2020)*. Retrieved from <http://ceur-ws.org/Vol-2687/paper6.pdf>
8. Heidenreich, S., & Turano, K. (2003). What predicts where one will look when viewing artwork? *Journal of Vision*, 3(9).
9. Iacobucci, D., & Churchill, Jr., G. A. (2018). *Marketing Research: Methodological Foundations*, 12th ed. CreateSpace Independent Publishing Platform.
10. Jones, G. (2014). *CLICK.OLGY: What works in online shopping and how your business can use consumer psychology to succeed*. London: Nicholas Brealey Publishing.
11. Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
12. Krukar, J., & Dalton, R. (2013). Spatial Predictors of Eye Movement in a Gallery Setting. *Proceedings of the 1st International Workshop in conjunction with COSIT 2013 Scarborough, UK, 2-6 September 2013*, 14-19. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/287988875\\_Spatial\\_Predictors\\_of\\_Eye\\_Movement\\_in\\_a\\_Gallery\\_Setting](https://www.researchgate.net/publication/287988875_Spatial_Predictors_of_Eye_Movement_in_a_Gallery_Setting)
13. Leder, H., Carbon, C.-C., & Ripsas, A.-L. (2006). Entitling Art: Influence of Title Information on Understanding and Appreciation of Paintings. *Acta Psychologica*, 121, 176-198.

14. Leder, H., Tinio, P., Fuchs, I., & Bohrn, I. (2010). When attractiveness demands longer looks: The effects of situation and gender. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 63, 1858-1871.
15. Mitrovic, A., Hegelmaier, L., Leder, H., & Pelowski, M. (2020). Does beauty capture the eye, even if it's not (overtly) adaptive? A comparative eye-tracking study of spontaneous attention and visual preference with VAST abstract art. *Acta Psychologica*, 209.
16. Nahai, N. (2017). *Webs of influence. The psychology of online persuasion.* (2nd ed.). Harlow, UK. Pearson Education Ltd.
17. Pelowski, M., Leder, H., Mitschke, V., Specker, E., Gerger, G., Tinio, P., Husslein-Arco, A. (2018). Capturing Aesthetic Experiences With Installation Art: An Empirical Assessment of Emotion, Evaluations, and Mobile Eye Tracking in Olafur Eliasson's "Baroque, Baroque!". *Frontiers in Psychology*, 9.
18. Rainoldi, M., Ju, J., & Neuhofer, B. (2020). The Museum Learning Experience Through the Visitors' Eyes: An Eye-Tracking Exploration of the Physical Context. In *Eye Tracking in Tourism* (pp. 183-199). Springer, Cham.
19. Randall, K. (2015, November 3). Neuropolitics, where campaigns try to read your mind. *The New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2015/11/04/world/americas/neuropolitics-where-campaigns-try-to-read-your-mind.html>
20. Sartori, A., Yanulevskaya, V., Akdag Salah, A., Uijlings, J., Bruni, E., & Sebe, N. (2015). Affective Analysis of Professional and Amateur Abstract Paintings Using Statistical Analysis and Art Theory. *ACM Transactions on Interactive Intelligent Systems.*, 5, 1-27.
21. Stephens-Davidowitz, S., & Pinker, S. (2017). *Everybody lies: big data, new data, and what the Internet can tell us about who we really are.* (First ed.). New York: Dey St., an imprint of William Morrow.
22. Thaler, R., & Sustain, C. (2009). *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness.* (Rev. and expanded ed.). New York: Penguin Books.
23. Tymkiw, M., & Foulsham, T. (2020). Eye tracking, spatial biases, and normative spectatorship in museums. *Leonardo*, 53(5), 542-546.
24. Uusitalo, L., Simola, J., & Kuisma, J. (2012). Consumer Perception of Abstract and Representational Visual Art. *International Journal of Arts Management.*, 15(1), 30-41.

Paper received: 04.01.2021

Paper Printed : 05.03.2021

УДК 338.48(02)

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-29

МАРГАСОВА В. Г.

Національний університет «Чернігівська політехніка»

ГАРАФОНОВА О. І.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ТКАЛЕНКО Н. В.

Національний університет «Чернігівська політехніка»

## МЕДИЧНЕ СТРАХУВАННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ У ФІНАНСОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*В статті розглянуто теоретичні засади медичного страхування та обґрунтовано практичні рекомендації щодо підвищення його ролі в системі охорони здоров'я в умовах розвитку цифрової економіки. Сформульовано наукову аргументацію та систематизацію напрямів і чинників впливу інформаційних потоків на систему охорони здоров'я. Обґрунтовано погляд на медичне страхування не тільки як на метод страхового захисту громадян від ризиків втрати здоров'я, але й як одне з найважливіших джерел фінансування національних систем охорони здоров'я у світі. Визначено страхову медичну послугу як детермінанту розвитку медичного страхування в контексті посилення його ролі у фінансовому забезпеченні охорони здоров'я в Україні.*

*Ключові слова: добровільне медичне страхування, захворюваність, медична послуга, соціально-демографічні показники, народжуваність, медичне страхування, медичні заклади, система охорони здоров'я, смертність, страхові послуги, страхова компанія.*

MARHASOVA V.

Chemihiv Polytechnic National University

GARAFONOVA O.

Kyiv National Economics University named after Vadym Hetman

TKALENKO N.

Chemihiv Polytechnic National University

## MEDICAL INSURANCE AND ITS ROLE IN FINANCIAL SUPPORT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE HEALTHCARE SYSTEM IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

*A strategic resource for the progressive development of any country in the world and increase its competitiveness in world markets is human capital, which needs social support, including a properly organized health care system, financial support of the latter for our country is one of the most pressing problems today. The solution to this problem is directly related to the problems of macro-financial stabilization and economic growth and concerns the whole society.*

*In most developed countries, the financing of the medical sector is based mainly on insurance principles, which ensure constant and free access of the population to quality medical services. In Ukraine, the transition to insurance medicine has been delayed for decades. The implemented health care reform also does not provide for the insurance principle of raising funds to finance the health care system.*

*Creating favorable conditions for the development of health insurance in Ukraine, given its social orientation, requires in-depth theoretical research and scientific and practical recommendations, which can be an important factor in using the powerful potential of insurance in solving problems of financial security of the domestic health sector. The article considers the theoretical foundations of health insurance and substantiates practical recommendations for increasing its role in the health care system in the digital economy. The scientific argumentation and systematization of directions and factors of influence of information flows on the health care system are formulated. The view of health insurance is substantiated not only as a method of insurance protection of citizens against the risks of health loss, but also as one of the most important sources of funding for national health care systems in the world. Medical insurance service is defined as a determinant of health insurance development in the context of strengthening its role in the financial provision of health care in Ukraine.*

*Keywords: voluntary health insurance, morbidity, medical service, socio-demographic indicators, birth rate, health insurance, medical institutions, health care system, mortality, insurance services, insurance company.*

**Постановка проблеми.** Стратегічним ресурсом поступального розвитку будь-яких країн світу та підвищення її конкурентоспроможності на світових ринках є людський капітал, який потребує соціальної підтримки, в тому числі належно організованої системи охорони здоров'я, фінансове забезпечення останньої для нашої країни є однією з найбільш нагальних проблем сьогодення. Розв'язання цієї проблеми має безпосереднє відношення до проблем макрофінансової стабілізації і економічного зростання і стосується усього суспільства.

В більшості розвинених країн фінансування медичної галузі базується, переважно, на страхових засадах, які забезпечують постійний та вільний доступ населення до якісних медичних послуг. В Україні перехід до страхової медицини відкладається вже протягом десятиліть. Запроваджена медична реформа так

само не передбачає страхового принципу формування коштів для фінансування системи охорони здоров'я.

Створення сприятливих умов для розвитку медичного страхування в Україні з огляду на його соціальну спрямованість, потребує проведення глибоких теоретичних досліджень та надання науково-практичних рекомендацій, які можуть стати важливим чинником використання потужного потенціалу страхування у вирішенні проблем фінансового забезпечення вітчизняної галузі охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Віддаючи належне доробку учених у цій сфері, а саме Бас М. А. [2], Білик О. І. [3], Говорушко Т. А. [4], Кнейслер О. В. [5], Рудень В. В. [8], Стеценко В. Ю. [9], Шевченко М. В. [11], варто зауважити, що проблеми розвитку медичного страхування та підвищення його ролі у фінансовому забезпеченні системи охорони здоров'я нашої країни вимагають свого подальшого дослідження. насамперед, потребує наукового осмислення та обґрунтування доцільності реформування медичної галузі шляхом запровадження обов'язкового медичного страхування в Україні; недостатньо опрацьовані та вимагають поглибленого вивчення теоретико-організаційні засади та соціально-демографічні чинники розвитку сфери медичного страхування; функціонування ринку добровільного медичного страхування та його ролі у зміцненні фінансового підґрунтя закладів охорони здоров'я в Україні.

**Мета статті** полягає у поглибленні теоретичних засад медичного страхування та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо підвищення його ролі в системі охорони здоров'я в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Медичне страхування протягом багатьох десятиліть відіграє найважливішу роль у соціальному захисті населення в усьому світі. Будучи складовою економічної категорії страхування, воно завдячує своїй появі специфічним соціальним ризикам, пов'язаним із загрозою втрати здоров'я.

Система охорони здоров'я в Україні знаходиться в негативному стані. Значна нестача фінансування, нерациональне використання бюджетних коштів, низький рівень оплати праці медичних працівників призводить до збільшення корупції в медичній галузі, застарілості обладнання, які не дозволяють в повному обсязі обстежувати та лікувати хворих, низької обізнаності медичних кадрів, тощо. Ці явища змушують пацієнтів брати участь у фінансуванні закладів охорони здоров'я у непередбачений законодавством України спосіб.

Рівень фінансового забезпечення охорони здоров'я в Україні є досить низьким, що безпосередньо впливає на якість лікування та тривалість життя громадян. Проголошені конституційні гарантії щодо безоплатної медичної допомоги та низька заробітна плата медичних працівників, нажаль, не спонукають до надання якісних медичних послуг. Тому на сьогодні медична галузь тримається на самозабезпеченні, що проявляється у благодійних внесках та непередбачених законами України платежах.

Так, частка державних витрат у структурі загальних витрат на охорону здоров'я в Україні складає лише близько 56 %, тоді як у країнах – членах ЄС – близько 76 %. Значна частка фінансування в Україні (близько 40%) припадає на готівкові витрати населення за надання медичних послуг, а решта (близько 4 %) на добровільне медичне страхування та благодійну допомогу [16].

Оскільки головним чинником розвитку СОЗ кожної країни є диверсифікація джерел фінансування, то способи отримання фінансових ресурсів використовуються різні, при цьому керуються характерними особливостями політичної системи, традиціями, економічним статусом та іншими параметрами.

Відповідно до міжнародного досвіду, система охорони здоров'я повинна забезпечувати оперативність реагування на потреби пацієнтів, рівність медичного обслуговування, прозорість та раціональність фінансування, а також страховий захист населення в разі необхідності звернення за медичною допомогою, та як результат, досягнення показників охорони здоров'я населення України.

Медичне страхування в усьому світі грає роль механізму забезпечення людини якісною, сплаченою медичною допомогою. Наявність поліса добровільного медичного страхування дає можливість одержати кваліфіковану медичну допомогу, сучасну діагностику та якісні медикаменти, що у свою чергу, призведе до зменшення рівня захворюваності населення.

Таким чином, характерними рисами сучасної СОЗ в Україні мають стати: безпечність, орієнтованість на пацієнта, ефективність, своєчасність, раціональність та справедливість.

Найважливішим суспільним призначенням медичного страхування є, по-перше, забезпечення соціального захисту членів суспільства від ризиків, пов'язаних з втратою здоров'я; по-друге, забезпечення національних систем, охорони здоров'я (далі – СОЗ) надійним джерелом фінансування поряд з державним та приватним фінансуванням (рис. 1) [12].

Таким чином, характерними рисами сучасної СОЗ в Україні мають стати безпечність, орієнтованість на пацієнта, ефективність, своєчасність, раціональність та справедливість.

Система охорони здоров'я (СОЗ) в Україні – це комплексна галузь, яка повинна ґрунтуватися на принципах ефективної взаємодії багатьох центральних органів влади на рівні Міністерств охорони здоров'я, фінансів, економіки, соціальної політики, освіти і науки, з питань надзвичайних ситуацій та інших міністерств та відомств [13]. Медична галузь – найбільш чутлива соціальна, політична та економічна сфера будь-якої держави, що є частиною національної культури й має відношення до всього суспільства.

СОЗ України має будуватися, відповідно до законодавства, на таких принципах:

- визнання охорони здоров'я пріоритетним напрямом діяльності суспільства і держави,

- одним з головних чинників розвитку народу України;
- дотримання прав і свобод людини і громадянина в сфері охорони здоров'я та
- забезпечення пов'язаних з ними державних гарантій;
- рівноправність громадян, демократизм і загальнодоступність медичної допомоги та
- інших послуг в сфері охорони здоров'я;
- орієнтація на сучасні стандарти медичної допомоги, поєднання вітчизняних традицій і
- досягнень із світовим досвідом в сфері охорони здоров'я;
- децентралізація державного управління, розвиток самоврядування закладів та
- самостійності працівників охорони здоров'я на правовій і договірній основі [14].

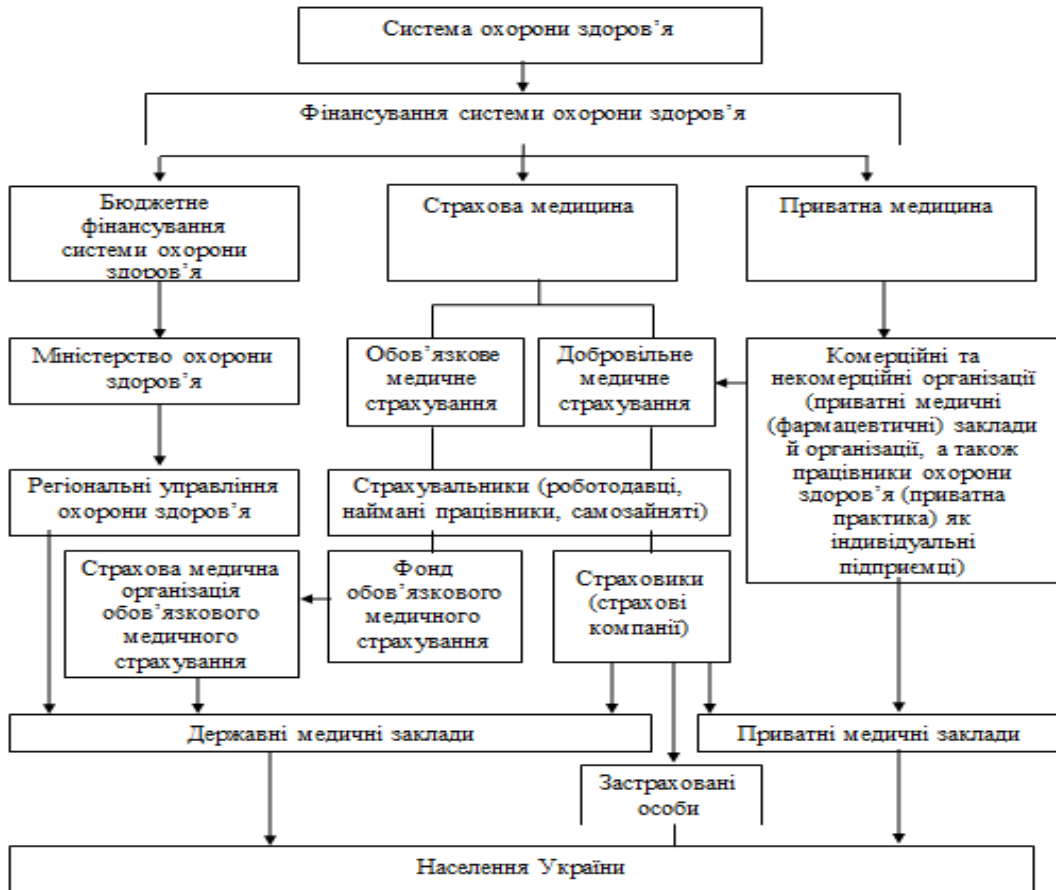


Рис. 1. Система охорони здоров'я України (систематизовано на основі [1, 5, 7, 12])

Однією з багатьох форм прояву об'єктивної категорії страхування є страхова медична послуга. Множинність об'єктів страхування і ризиків, які входять до обсягу страхового покриття; комбінування можливих варіантів страхового забезпечення з урахуванням потреб конкретних страховальників – все це породжує для страховика можливість запропонувати різноманітні страхові медичні послуги, які втілюються у конкретних програмах страхування. Виступаючи об'єктом купівлі-продажу на ринку, вона задовольняє потребу членів суспільства у страховому захисті від ризиків втрати здоров'я. У багатьох країнах світу ця потреба реалізується, з одного боку, по лінії обов'язкового страхування, з іншого – за допомогою добровільного приватного страхування. В Україні, як ми вже зазначали, страхові медичні послуги надаються поки що лише по лінії добровільного страхування на страховому ринку.

Уперше належність страхової послуги до складу фінансових послуг, як і належність страхових компаній до складу фінансових установ в Україні законодавчо оформлено Законом України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг». За цим Законом, «фінансові послуги – це операції з фінансовими активами, що здійснюються в інтересах третіх осіб за власний рахунок чи за рахунок цих осіб, а у випадках, передбачених законодавством, і за рахунок залучення від інших осіб фінансових активів з метою отримання прибутку або збереження реальної вартості фінансових активів» [11]. До складу фінансових послуг зазначений Закон відносить, у тому числі, послуги у сфері страхування. Отже, спираючись на норми вітчизняного законодавства, можемо зробити висновок, що страхові організації як фінансові установи пропонують страховальникам на страховому ринку фінансові послуги у сфері страхування в т.ч. страхові медичні послуги. Погляд на страхову послугу як на послугу фінансову відповідає загальноприйнятому у світі.

Сутність страхової медичної послуги як фінансового зобов'язання розкривається в процесі побудови взаємин між страховиком, кожним конкретним страхувальником і спільнотою страхувальників.

Цей процес включає два рівні за значимістю етапи, котрі відбивають фінансовий характер страхових відносин і ідею солідарної розкладки збитків як основи даних відносин, а страхова послуга набуває при цьому своєї матеріальної відчутності [15].

Перший етап – укладення договору і сплата страхових премій (матеріалізація індивідуально проданого фінансового зобов'язання щодо страхового захисту для усієї сукупності страхувальників). Основу такої матеріалізації створює факт передачі страхувальником страховику певної суми грошових коштів у вигляді страхової премії – джерела формування страхових резервів, за рахунок яких здійснюється компенсація збитків страхувальників. Зміст цього етапу полягає в тому, що індивідуально отриману страхову премію страховик, відповідно до встановленого законодавством порядку, перетворює на страхові резерви, за рахунок яких буде здійснювати страхові виплати усій сукупності страхувальників. Тобто на першому етапі будується реальне економічне підґрунтя, щоб матеріально відчутною стала корисність страхової послуги з огляду на забезпечення спокою і впевненості страхувальників.

Другий етап – проведення страхової виплати (індивідуальна матеріалізація зобов'язання щодо страхового захисту при настанні страхового випадку, передбаченого договором страхування). Це – етап компенсації збитків, заподіяних застрахованим інтересам страхувальника і визнаним (врегульованим) страховиком. Обіцяні спокій і впевненість щодо застрахованих об'єктів підтверджуються компенсацією збитка у вигляді страхової виплати. В цьому полягає кінцева матеріалізація зобов'язання зі страхового захисту. Якщо перший етап являє собою потенційну матеріалізацію зобов'язання з надання страхового захисту для усієї сукупності клієнтів, то другий етап стає завершальною матеріалізацією для індивідуального страхувальника, яка одночасно виступає підтвердженням обґрунтованості того спокою і впевненості, в якому перебувала уся сукупність страхувальників, оскільки усім постраждалим із цієї сукупності були компенсовані збитки [1, 6, 9].

Надання страхової медичної послуги завжди юридично оформлюється: укладається договір страхування або видається страховий поліс (свідоцтво, сертифікат), який посвідчує факт наявності страхового захисту. Поняття договору страхування та вимоги до його змісту в Україні визначені Законом України «Про страхування» (Розділ II). Укладення договору страхування є обов'язковим елементом у стосунках сторін при наданні страхових послуг. Не існує жодного виду страхування, який би не посвідчувався укладеним договором.

Непостійність якості страхових медичних послуг означає, що, як і інші послуги, страхова послуга не має гарантованих стандартів якості. Інакше кажучи, страховим послугам властивий високий ступінь невизначеності або змінюваності. Через цю обставину споживачі страхової послуги – страхувальники (застраховані особи) – перебувають у складному становищі, оскільки результат послуги, її корисний ефект вони мають змогу оцінити лише після її отримання, а страховикам за цих умов складно здійснювати просування послуг на ринку. Мінливість страхових медичних послуг означає, що страховик завжди намагається якнайкраще пристосувати певну послугу до потреб страхувальника.

Не збереженість страхових медичних послуг означає, що їх неможливо «виробляти» наперед та зберігати з метою подальшої реалізації. Незбереженість як характерна риса послуги впливає з її невіддільності: немає страховика, немає страхувальника, немає лікувальної установи – немає страхової послуги. Процес надання послуги і її споживання відбувається одночасно.

Страхові медичні послуги, виступаючи специфічним товаром, мають, як й інші товари і послуги, споживну і мінову вартість.

Споживна вартість, тобто усвідомлена потенційним страхувальником корисність страхової послуги – це її здатність забезпечувати страховий захист майнових інтересів страхувальника від випадкових і ймовірних небезпек, які загрожують його життю і здоров'ю [3].

Головними чинниками, які впливають на сприйняття споживної вартості страхової медичної послуги, є рівень доходів населення країни; ступінь соціального захисту населення; довіра до страхових компаній; ступінь обізнаності населення щодо послуг, що пропонуються, через рекламу та інші способи отримання інформації; якість обслуговування клієнтів; вартість страхової послуги.

Споживна вартість страхової медичної послуги, на наш погляд, формується під впливом двох.

По-перше, це надбання страхувальником впевненості і спокою за своє здоров'я. Ця перша складова корисності страхової послуги у вигляді спокою та впевненості юридично і економічно гарантується страховим полісом (юридично оформлене фінансове зобов'язання має економічну базу у вигляді страхових резервів, заздалегідь створених страховиком за рахунок страхових премій) [10].

По-друге, це компенсація збитків або шкоди, заподіяних застрахованим інтересам страхувальника відповідно до умов договору, тобто здійснення страхової виплати.

Об'єктивною основою попиту на страхові медичні послуги виступає потреба у страховому захисті, який формує споживну вартість страхової послуги, її корисність для страхувальника. Логічний ланцюжок тут такий: в основі потреби у страховому захисті лежить страховий ризик; реалізація страхового ризику призводить до витрат, пов'язаних з необхідністю лікування; зазначені витрати зачіпають майнові інтереси



страхувальника (застрахованої особи); потреба захистити свої майнові інтереси породжує страховий інтерес; страховий інтерес реалізується у вигляді потреби отримати страховий захист у вигляді страхової медичної послуги.

Якість страхової послуги є одним із найважливіших чинників, який дає можливість залучити нових клієнтів та сформувати прихильність до певної страхової компанії.

Послуги за добровільне медичне страхування є вагомим сегментом ринку страхових послуг, метою якого є забезпечення застрахованим повної або часткової компенсації витрат, пов'язаних із захворюванням. Такі послуги, як і будь-які інші послуги чи товари, мають певну споживчу цінність або якість.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Система охорони здоров'я – це сукупність всіх організацій, інститутів і ресурсів, головною метою яких є поліпшення здоров'я. Для функціонування цієї системи необхідні кадрові ресурси, фінансові кошти, інформація, устаткування й матеріали, транспорт, комунікації, а також загальне керування й керівництво. На сучасному етапі розвитку СОЗ в Україні існує низка невирішених проблем як у фінансовому, так і в організаційно-структурному аспекті. Даний період характеризується незначним обсягом видатків на охорону здоров'я, нерівномірним і нерациональним розподілом ресурсів у системі, високою частотою звернень громадян за медичними послугами, відсутністю належного медичного обслуговування на первинному рівні й відповідної інфраструктури, низьким рівнем профілактичної медицини. Сучасна Україна має недосконалу та застарілу систему охорони здоров'я, що, у свою чергу, призводить до низького рівню життя, демографічної кризи, зменшення чисельності населення в країні.

Трансформація української медицини передбачає повну зміну системи фінансування та управління. Держава відходить від принципу обіцяти ілюзорну безкоштовну медичну допомогу, а переходить до конкретного гарантованого пакета медичних послуг: базового переліку ліків, аналізів, оглядів, консультацій тощо. Подальший розвиток ринку потребує від страховиків активізації маркетингових досліджень, спрямованих на опрацювання страхових продуктів, які б відповідали платоспроможному попиту потенційних страхувальників.

#### Література

1. Артюх Т.М. Страхування : підручник / Т.М. Артюх ; наук. ред. С.С. Осадець. – Вид. 2-е, перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2002. – 559 с.
2. Бас М. А. Значення медичного страхування у системі задоволення потреб населення України. Економічний форум. 2014. № 3. С. 221–226.
3. Білик О. І. Переваги та недоліки введення обов'язкової форми медичного страхування в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 767. С. 270–276.
4. Говорушко Т. А. Страхові послуги : навч. посіб. / Т. А. Говорушко. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 400 с.
5. Кнейслер О. В., Шупа Л. З. Медичне страхування у системі страхового захисту: сутність і проблеми ідентифікації. Інноваційна економіка. Тернопіль. 2015. № 3 (58). С. 202–208.
6. Косова Т.Д. Сутність і критерії ефективності системи соціального захисту // Т.Д. Косова, І.В. Басанцов // Фінанси України. – 2014. – № 8. – С. 26–32.
7. Ніколаєнко С. М. Основні тенденції розвитку ринку медичного страхування в Україні. Бізнес Інформ. 2013. № 1. С. 281. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_1\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_1_64)
8. Рудень В. В. Страхова медицина і медичне страхування : навч. посіб. / В. В. Рудень. – Л. : Обл. кн. друкарня, 2011. – 304 с.
9. Стеценко В. Ю. Обов'язкове медичне страхування в Україні (адміністративно-правові засади запровадження): монографія. К.: Атіка, 2014. 320 с.
10. Стецюк Т. І. Медичне страхування та його роль у забезпеченні соціального захисту громадян : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Держ. вищий навч. заклад «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» / Стецюк Т. І. – Київ, 2009. – 26 с.
11. Шевченко М. В., Карамзіна Л. А., Дорошенко О. О. Фінансування системи охорони здоров'я: зарубіжний та вітчизняний досвід. Україна. Здоров'я нації. 2012. № 2 (22). С. 97–100.
12. Федущак А. Л., Борецька О. Б., Коваль А. Я., Федущак О. А. Загальнообов'язкове державне соціальне медичне страхування в системі страхових відносин та реформування охорони здоров'я. Клінічна фармація, фармакотерапія та медична стандартизація. Медичне та фармацевтичне страхування. 2014. № 3-4. С. 118–122.
13. Нонко В. Іноземний досвід медичного страхування. Гл. Врач. 2012. № 1. С. 16.
14. Медичне страхування: новий погляд на старі проблеми. Урядовий кур'єр. 23.03.2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrinter.gov.ua>.
15. Баранов А. Особливості визначення рівня конкуренції на страховому ринку України. Ринок цінних паперів України. 2011. № 11-12. С. 65–69.
16. Куцак Ю. Г. Фінансування охорони здоров'я та медичне страхування в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com/Medecine>.

## References

1. Artiukh T.M. Strakhuvannia : pidruchnyk / T.M. Artiukh ; nauk. red. S.S. Osadets. – Vyd. 2-e, pererob. i dop. – K. : KNEU, 2002. – 559 s.
2. Bas M. A. Znachennia medychnoho strakhuvannia u systemi zadovolennia potreb na selessnia Ukrainy. Ekonomichnyi forum. 2014. № 3. S. 221–226.
3. Bilyk O. I. Perevahy ta nedoliky vvedennia oboviazkovoï formy medychnoho strakhuvannia v Ukraini. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». 2013. № 767. S. 270–276.
4. Hovorushko T. A. Strakhovi posluhy : navch. posib. / T. A. Hovorushko. – K. : Tsentr navchalnoi literatury, 2015. – 400 s.
5. Kneisler O. V., Shupa L. Z. Medychne strakhuvannia u systemi strakhovoho zakhystu: sutnist i problemy identyfikatsii. Innovatsiina ekonomika. Ternopil. 2015. № 3 (58). S. 202–208.
6. Kosova T.D. Sutnist i kryterii efektyvnosti systemy sotsialnoho zakhystu // T.D. Kosova, I.V. Basantsov // Finansy Ukrainy. – 2014. – № 8. – S. 26–32.
7. Nikolaïenko S. M. Osnovni tendentsii rozvytku rynku medychnoho strakhuvannia v Ukraini. Biznes Inform. 2013. № 1. S. 281. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_1\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_1_64)
8. Ruden V. V. Strakhova medytsyna i medychne strakhuvannia : navch. posib. / V. V. Ruden. – L. : Obl. kn. drukarnia, 2011. – 304 s.
9. Stetsenko V. Yu. Oboviazkove medychne strakhuvannia v Ukraini (administratyvno-pravovi zasady zaprovadzhennia): monohrafiia. K.: Atika, 2014. 320 s.
10. Stetsiuk T. I. Medychne strakhuvannia ta yoho rolu zabezpechennia sotsialnoho zakhystu hromadian : avtoref. dys. ... kand. ekon. Nauk : 08.00.08 / Derzh. vyshchyi navch. zaklad «Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana» / Stetsiuk T. I. – Kyiv, 2009. – 26 c.
11. Shevchenko M. V., Karamzina L. A., Doroshenko O. O. Finansuvannia systemy okhorony zdorovia: zarubizhnyi ta vitchy zniannyi dosvid. Ukraina. Zdorovia natsii. 2012. № 2 (22). S. 97–100.
12. Fedushchak A. L., Boretska O. B., Koval A. Ya., Fedushchak O. A. Zahalnooboviazkove derzhavne sotsialne medychne strakhuvannia v systemi strakhovykh vidnosyn ta reformuvannia okhorony zdorovia. Klinichna farmatsiia, farmakoterapiia ta medychna standartyzatsiia. Medychne ta farmatsevtychne strakhuvannia. 2014. № 3-4. C. 118–122.
13. Nonko V. Inozemnyi dosvid medychnoho strakhuvannia. Hl. Vrach. 2012. № 1. S. 16.
14. Medychne strakhuvannia: novyi pohliad na stari problemy. Uriadovyi kurier. 23.03.2017 r. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.ukurier.gov.ua>.
15. Baranov A. Osoblyvosti vyznachennia rivnia konkurentsii na strakhovomu rynku Ukrainy. Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy. 2011. № 11-12. S. 65–69.
16. Kutsak Yu. H. Finansuvannia okhorony zdorovia ta medychne strakhuvannia v Ukraini [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.rusnauka.com/Medecine>.

Надійшла / Paper received: 29.12.2020

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 65.012.23:658.512

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-30

VLASENKO TETIANA

Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture

STEPANENKO SERGIY

Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kyiv National University Of Trade And Economics

## RISK MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGES IMPLEMENTATION BASED ON THE PROJECT APPROACH METHODOLOGY

*The need for constant implementation of organizational changes in the course of the enterprise demands the development of new approaches to this process, among which the project approach takes special place.*

*The purpose of the study is to develop the basic principles of risk management of organizational change in accordance with the methodology of the project approach.*

*The prerequisites for improving the functioning of the enterprise through the introduction of organizational change are considered. The role of the methodology of the project approach as management of constant changes is defined. The essence of risk and project risk is specified. The components of risk are considered: uncertainty, probability and consequence of influence. The possibility of considering the sphere of resistance management to changes in the context of project risks is determined. The essence of resistance to changes as a phenomenon in economics is investigated. The key approaches to determining the nature of resistance to change and its understanding as a negative risk in the context of project management are presented. The essence of actions in the field of risk management in the project of organizational changes on separate processes is detailed. A description of actions in the field of risk management in the project of organizational changes is given. A description of the risk management strategy to prevent resistance to change during project implementation is presented: avoidance strategy involves changing the project management plan so as to eliminate the threat of risk; transmission or transfer risk involves shifting the negative impact and responsibility in case of occurrence for the third person; reducing the likelihood or impact of a negative risk event on a project is the next risk management strategy; risk acceptance implies that according to the identified risk no precautionary measures are planned to reduce the probability of its occurrence or impact on the project, but appropriate alternative actions are planned, which often require additional funding that should also be taken into account in the project budget. Peculiarities of calculating the impact of risks on the project budget of organizational changes are determined. Factors that contribute to or counteract the success of organizational change are considered. Prerequisites for assessing staff readiness for change are identified.*

*Keywords: project, project management, organizational changes, project risks, resistance to change, staff readiness for change, project budget.*

ВЛАСЕНКО Т. А.

Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

СТЕПАНЕНКО С. В.

Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ОСНОВІ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ

*Необхідність постійного впровадження організаційних змін в ході діяльності підприємства обумовлює потребу в розробці нових підходів до цього процесу, серед яких особливе місце займає проектний підхід.*

*Мета дослідження полягає в розробці основних засад управління ризиками впровадження організаційних змін відповідно до методології проектного підходу.*

*Розглянуті передумови вдосконалення процесів функціонування підприємства шляхом впровадження організаційних змін. Визначено роль методології проектного підходу саме як управління постійними змінами. Уточнено сутність ризику та проектного ризику. Розглянуто складові ризику: невизначеність, ймовірність і наслідок впливу. Визначена можливість розгляду сфери управління опором змінами в розрізі ризиків проекту. Досліджено сутність опору змінам як феномену в економічній науці. Представлено ключові підходи до визначення природи опору змінам і його розуміння як негативного ризику в контексті проектного менеджменту. Деталізовано сутність дій в галузі управління ризиками проекту організаційних змін за окремими процесами. Надано опис дій в галузі управління ризиками проекту організаційних змін. Представлено опис стратегії управління ризиками для недопущення опору змінам в ході реалізації проекту: стратегія ухилення передбачає зміну плану управління проектом таким чином, щоб виключити загрозу виникнення ризику; передача або трансфер ризику передбачає перекладення негативного впливу а також відповідальності в разі його настання на третю особу; зниження ймовірності або впливу негативної ризикованої події на проект є наступною стратегії управління ризиками; прийняття ризику передбачає, що відповідно до ідентифікованого ризику не плануються реалізовувати жодних запобіжних дій для зниження ймовірності його виникнення або впливу на проект, але плануються відповідні альтернативні дії, які найчастіше вимагають додаткових фінансових коштів, що також має бути враховано в бюджеті проекту. Визначено особливості розрахунку впливу ризиків на бюджет проекту організаційних змін. Розглянуто чинники, які сприяють або протидіють успішності здійснення організаційних змін. Визначено передумови оцінювання готовності персоналу до змін.*

*Ключові слова: проект, управління проектами, організаційні зміни, ризики проекту, опір змінам, готовність персоналу до змін, бюджет проекту.*

**Actuality.** The need to introduce new technology, improve existing one, or introduce the production of new products based on existing technology and others – all this is a set of processes that must be carried out in the framework of change in the enterprise. Such processes are a part of production. They are often the key to making

changes. Management processes must be altered as a result of changes in production processes. In practice, the implementation organization of the improvement in both production and management processes should be carried out simultaneously. For the successful implementation of change in processes, it is necessary, firstly, to analyze all the processes carefully that will be subject to change. After this analysis, the processes that should be completely excluded from the activities of the enterprise, are determined, i.e. the reengineering procedure is implemented. If it is necessary to introduce fundamentally new processes, a detailed description is made, including the necessary inputs and outputs, resources and management mechanisms. At this stage, in the context of management, it is advisable to use a methodology for modeling processes, such as ARIS, BPWin i ERWin, Ithink Analyst, Oracle Designer, Power Designer, Rational Rose, Re-Think, System Architect, Workflow Modeler. Except others, these methodologies allow to establish links between processes to determine their interdependence. In the case of modification of existing processes, a detailed description is also developed, noting specific changes in inputs, outputs, resources and management mechanisms. Thus, as a result of the organization of change in the processes at the enterprise, there are three groups of processes: the first group of processes are those that need to be eliminated, the second are those that need to be improved or modified, the third are new processes that need to be implemented. If the company is certified by a quality system, such as ISO 9001, the organization of process changes is greatly facilitated, as to obtain this certificate the company has to regulate business processes that significantly affect product quality and develop quality management system documentation. Thus, after the certification procedure, the company has already formed a list of critical processes that affect product quality, and therefore any changes planned in the company, will affect these processes. The organization of process changes is the starting point for other internal areas of the enterprise that need change.

**Analysis of recent research and publications.** In the paradigm of organizational change management there is currently no generally accepted methodology for their implementation, we hypothesize that one of the possible approaches is the project. It involves the management of a set of works, united by a common goal, limited resources, time, risk in accordance with predefined quality parameters [1–6]. A similar approach is considered in the work of A. Baldynyuk, where the author emphasizes that “the organizational structure of change should be formed from a permanent structure and include representatives of volume management and a flexible team structure of the project of change” [7, p. 15]).

The role of project management is also proposed by Yu. Dukhnych within the framework of the “triangle of change” along with change management and leadership and sponsorship. The researcher emphasizes that project management should act as an organizational structure or project group, which will use its methods and tools for planning, organizing and implementing project changes [8].

At present, the project approach is sometimes seen as managing continuous change. From our point of view, project management should be considered as the most appropriate methodology at the stage of implementation of the function “change management” in the process of change management, which can combine all existing tools for organizational change management that include principles, methods, criteria, a goal, which has its own specific set of tools (means) that allow to achieve the goals with a lower amount of resources spent (approximately 25% lower) than other management methodologies.

**The purpose** of the study is to develop the basic principles of risk management of organizational change in accordance with the methodology of the project approach.

**Presenting main material.** The important area of organizational change project management is risk management. Risk means unforeseen loss of expected profit or property, cash, due to accidental changes in economic conditions, adverse, including force majeure, which is measured by the frequency and probability of occurrence [2, p. 366]. Project risks threaten the implementation of the investment project or reduce its effectiveness, representing a set of circumstances in which the completion probability of the objectives is reduced or eliminated [4, p. 347]. The goals are understood as the direct goals of the project and management parameters, such as: content, timing, cost, quality. On the other hand, these definitions do not include so-called “positive” risks, i.e. those events in which the project may receive additional unexpected benefits. Risk includes three components: uncertainty, i.e. the very fact of what may happen; the occurrence probability of this fact and the consequence of the impact of this fact on the project. Thus, risk management is reduced to influencing the consequences that may cause risk to the project, or the probability of its occurrence, or both these two parameters simultaneously. The importance of risk management project change is proved by the results of a study by foreign scientists: R. Pascal [11] emphasizes that Fortune 100 companies implemented at least one change program between 1980 and 1995, but only 30% provided improvements in total that exceeded the company's cost of capital, and M. Beer and N. Noria [12] determine that 70% of organizational change initiatives have failed.

According to these definitions, the scope of change resistance management can be considered in terms of the risks of the project of change. The issue of resistance is one of the key issues in the field of change management, because it is its emergence that the effectiveness of innovations, which can actually be equated to zero, is significantly reduced. Virtually all researchers of organizational change pay and have paid attention to the study of resistance. Thus, I. Ansoff defines resistance as a multifaceted phenomenon that causes unforeseen delays, additional costs and instability of the change process in response to them, which is realized as delays in the process of change, implementation difficulties that slow down changes and increase costs compared to planned; attempts to

sabotage changes within the organization or “drown: them in the flow of other priorities [13]. K. Prib defines resistance as the usual human reaction of staff to the implementation of any changes in the organization, which is manifested in the efforts of people to prevent, stop or slow down their implementation [14]. By generalizing numerical studies, we note that resistance to change should be understood as the behavior of enterprise personnel as a reaction to the introduction of organizational change in the form of rejection and opposition to innovation in order to maintain the status quo. Resistance to change is a classic example of negative risk, which, like any other risk, accompanies the implementation of the project, can occur at different stages and have different consequences for the success of change. In fact, each of the possible types of resistance has a level of probability depending on the organization of change and the degree of impact on the ultimate goals of the change project. That is why the consideration of resistance in the context of risk management, from our point of view, is the most appropriate, because it allows you to highlight its nature and develop a set of measures to prevent it and minimize the impact on the project in its event. To clarify the essence of management actions in case of the project risks of organizational change, we present them as follows (table 1).

Table 1

**Actions in the field of risk management of the project of organizational changes are developed for [4; 15]**

Risk management process	The essence of the organizational change project process
risk management planning	The process of determining the procedure for implementing risk management actions for the organization, staffing, justification of the methodology, data source for analysis and time interval. Coordination of the methodology for assessing the readiness of staff for change, determining the level of conflict of staff in the process of change.
risk identification	Analysis of the scope of the change project and all its components to determine possible risks. Formation of a risk register. Division of risks into external and internal. External are related to factors that are outside the organization. Internal risks are related to the activities of staff and all other stakeholders.
qualitative analysis	Prioritize risks according to the degree of their probability and impact on the project
quantitative analysis	Determining the amount of additional costs that may arise in the event of the occurrence of relevant risks, or the cost of implementing preventive measures to prevent risks
risk response planning	Development and substantiation of risk management strategy (for negative risks: avoidance, transfer, reduction of probability, acceptance; for positive risks: use, distribution, strengthening, acceptance)
monitoring and risk management	Tracking the occurrence of project risks, the effectiveness of anti-risk actions, clarification of the project budget

We have to take a closer look at the essence of risk management strategies for resisting change. Considering the resisting change as a separate type of risk of the project of changes, it should be noted that the methods of responding to this risk can be divided into preventive and countermeasures. Therefore, some methods should be used in the initial stages of implementation to prevent resistance. Other methods as a means of overcoming should be implemented during all the change project.

The evasion strategy involves changing the project management plan to eliminate the risk. Thus, if certain actions within the project may cause the greatest resistance of staff, these measures may be reviewed and excluded from the draft changes with a view to their implementation under another draft of changes or prolong their implementation. For example, if a company plans to implement a quality management system as part of a change project, together with the re-certification of all personnel in accordance with this system, and at the same time, these actions may cause very strong resistance. Thus, the strategy of risk avoidance in this case may be the postponement of re-certification of personnel after the introduction of quality management system or re-certification of only certain categories of personnel who are mostly interested in implementing this system.

The transmission or transfer risk involves shifting the negative impact and responsibility in case of occurrence for the third person. In some cases, this strategy is possible if the direct actions in the process of implementing the change project will be carried out by another organization on the terms of outsourcing. Accordingly, the risks of resistance to change will be minimal, as the company's staff is not involved in the project. On the other hand, the changes affect necessarily such components as the processes of staff competence, organizational culture and structure. Even if the staff will affect a result of the changes the least, the possibility of resistance may occur, which in any case reduce the level of change effectiveness. Thus, the transfer strategy will involve a third-party organization to work with staff in the process of change. The main task of this organization will be to determine the level of readiness for change, to monitor their perception by staff and to prevent resistance. Moreover, in case of its occurrence the outsourcing organization has to overcome this resistance independently, accepting it as its own risk.

Reducing the likelihood or impact of a negative risk event on a project is the next risk management strategy. Reducing the likelihood of risk combines all measures to prevent resistance in the early stages of initiating and planning a change project. Reducing the impact on the project in this case involves staff changes in relation to those employees who have a significant impact on personnel and hold relevant positions. In the case of early identification of resistance possibility, given their power and influence, personnel rotations are justified and necessary.

Acceptance of risk implies that in accordance with the identified risk it is not planned to implement any precautionary measures to reduce the likelihood of its occurrence or impact on the project. Instead, in the event of its occurrence, appropriate alternative actions should be planned, which often require additional funding, which should also be taken into account in the project budget.

Thus, as a result of identifying the risks of the change project, strategies for managing the risks of resistance to change are developed, on the basis of which additional measures are determined and the amounts of funds are specified as a management reserve to cover losses due to risks. It is worth remembering that all this applies to identified risks, in addition to them there are always existing risks, the nature and probability of which are difficult to predict, but project management practice suggests that to cover these risks need to add 20% of its value. Therefore, after the risk analysis, the budget of the organizational change project is additionally increased by the management reserve to cover the identified risks and by 20% to cover the implicit risks. In addition, as mentioned above, the preliminary budget has an error of up to 20%, which must also be taken into account. The budget for the start of the project should actually include a reserve of up to 50% of its estimated amount.

The success of project risk management lies in compliance with these processes. Thus, to identify the maximum possible risks, all project work, internal and external environment of the enterprise, where changes are made, are analyzed in detail. The stakeholders of the project require special attention, because they can change their behavior, provoking unforeseen events and circumstances that will complicate the implementation of the change project. Risk analysis should be conducted with the analysis of factors that affect the quality of the project changes, as the key factors are simultaneously the potential sources of risk. So, the authors I. Hrybik, L. Popadiuk, N. Smolynska, O. Sadovnik [16, 17] identify factors that contribute to or hinder organizational change, which include, for example: awareness of the need for change and organizational crisis, and failure to carry out previous transformations, along with insufficient competence to perceive something new. As we can see, the influence of these factors is very contradictory. Not all organizational crises lead to understanding the need for change and even more for their implementation. The analysis of the internal activity spheres of the enterprise within the framework of the project of changes, using the diagram of causal relations, on the one hand, will promote development of quality metrics, and, on the other hand, will act the thorough information for identification of risks.

Taking into account the specifics of implementing organizational change project, we will consider in detail the aspects of resistance management as an important type of risk. The key aspects of the analysis are to determine the readiness of staff, possible causes of resistance to change at the individual, group and organizational levels, forecasting the behavior of staff in case of conflict in the implementation of the project changes. The analysis of employees' propensity to conflict behavior in the conditions of changes should be carried out using the K. Thomas test [18; 19], which allows to determine the number of respondents who choose the appropriate type of behavior (rivalry, avoidance, compromise, cooperation and adaptation) and to identify methods of overcoming resistance.

Particular attention should be paid to assessing staff readiness for change. The substantiation issues of incentives system for employees to accept changes and their effective implementation should be related to the system of assessing staff readiness for change, monitoring possible causes of resistance in project risk management and monitoring the manifestation of this resistance. The company should develop a system for assessing staff readiness for change, which will include a set of criteria and methods of assessment at the individual and collective levels. This system should be integrated with measures to monitor resistance to change. Methods of overcoming resistance should be described in the risk management strategies of the project changes and implementation in case these risks occur. In any case, the costs of this strategy should be included in the budget as a management reserve.

**Conclusions.** It is proved that the main risks of each change project are the emergence of resistance from staff, which determines the set of work in the relevant field of knowledge, i.e. risk management. The use of the project approach allows to simplify the implementation of any changes in the enterprise, to develop a preliminary plan for their implementation with a certain duration, cost and quality parameters. Therefore, to increase the effectiveness level of organizational change, it is advisable to carry out certification of specialists in the management of the enterprise in accordance with the requirements of international project management standards.

#### References

1. Bushuev S. D. Upravlenie proektami : osnovy prof. znaniy i sistema ocenki kompetentnosti proekt. menedzherov (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1) / S. D. bushuev, N. S. Bushueva. – Izd. 2-e. – K. : IRIDIUM, 2010. – 208 s.
2. Bushuiev S. D. Slovnnyk-dovidnyk z pytan upravlinnia proektamy [Tekst] / S. D. Bushuiev. – K. : VD «Dilova Ukraina», 2001. – 640 s.
3. Dmytriiev I. A. Upravlinnia proektamy : navch. posibnyk / I. A. Dmytriiev, H.V. Dedilova, I. M. Kyrchata ta in. – X. : KhNADU, 2013. – 236 s.
4. Dovhan L. Ye. «Upravlinnia proektamy»: navchalnyi posibnyk do vyvchennia dystsypliny dlia mahistriv haluzi znan 07 «Upravlinnia ta administruvannia» spetsialnosti 073 «Menedzhment» spetsializatsii: «Menedzhment i biznes-administruvannia», «Menedzhment mizhnarodnykh proektiv», «Menedzhment innovatsii», «Lohistyka» / Uklad.: L. Ye. Dovhan, H. A. Mokhonko, I. P. Malyk. – K.: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2017. – 420 s.

5. Kerivnytstvo z pytan proektnoho menedzhmentu: per. s anhl. / pid. red. S. D. Bushuieva; 2-e vyd., pererob. – K.: Vydavnychii dim «Delovaia Ukrainya», 2000. – 198 s.
6. Kerivnytstvo z upravlinnia innovatsiinymy proektamy ta prohramamy R2M/ pid red. S. D. Bushuieva. per. z anhl. – K. : Naukovyi svit, 2009. – 173 s.
7. Baldyniuk A. H. Stratehiia upravlinnia zminy v orhanizatsii / A. H. Baldyniuk // EKONOMIKA I SUSPILSTVO. – Vypusk 2017. – № 10. – S. 155–158.
8. Dukhnych Yu. Praktychesky oryentirovannyye modeli upravleniya yzmenenyami // statti [Proekt «Smart education»// [elektronnyi resurs] // Rezhym dostupa: [http://www.cfin.ru/management/strategy/change/change\\_models.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/change/change_models.shtml)
9. Stepanenko S. V. Obgruntuvannia profilu zdiisnennia orhanizatsiinykh zmin na pidpriemstvi / S. V. Stepanenko // Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnogo universytetu imeni Volodymyra Dalia. – 2017. – № 6 (236). – S. 202–207.
10. Lester A. Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards / A. Lester. 7th Edition. – Butterworth-Heinemann, 2017. – 650 p.
11. Pascale R. Changing the Way We Change / R. Pascale, M. Milleman, L. Gioja. // Harvard Business Review. – 199. – № 775(6 November-December). – R. 126-139.
12. Beer M. Cracking the Code of Change / M. Beer, N. Nohria // Harvard Business Review. – 2000. – № 78. (3 May-June). – R. 133–141.
13. Ansoff I. Strategicheskij menedzhment. Klassicheskoe izdanie. Strategis Management: Classic Edition. Seriya : Teoriya menedzhmenta / I. Ansoff – SPb. : Piter, 2009 g. – 344 s.
14. Prib K. A. Pryroda ta mekhanizmy oporu zminam v orhanizatsii / K. A. Prib // Rynok pratsi ta zainiatist naseleння. – 2014. – № 3. – S. 34–39.
15. Risk management guide for DoD acquisition / Defence System Management College. 3d. ed. Fort Belvoir, 2000. – Virginia: Defense Acquisition University Press, Fort Belvoir. – 171 p.
16. Hrybyk I. I. Sutnist protsesu upravlinnia zminy ta osoblyvosti yoho efektyvnoi realizatsii v orhanizatsiakh / I. I. Hrybyk, L. I. Popadiuk, N. V. Smolinska // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/25842/1/69-384-388.pdf>
17. Sadovnik O. Teoretychni osnovy upravlinnia zminy na pidpriemstvakh APK / O. Sadovnik // Visnyk Kharkivskoho naukovo-tekhnichnogo universytetu silskoho hospodarstva. Seriya «Ekonomichni nauky». – 2007. – № 66. – S. 150–155.
18. Brunner E. Yu. Metodika diagnostiki predrasplozhennosti lichnosti k konfliktnomu povedeniyu K. Tomasa (adaptaciya N.V. Grishinoy) [Elektronnyj resurs] / Personalnyj sayt E. Yu. Brunnera «Psihologiya». – Rezhim dostupa : <http://brunner.kgu.edu.ua/index.php/psy-metodiks/inquirer/116-thomas>
19. Prib K. A. Podolannia oporu personalu v systemi upravlinnia zminy v orhanizatsii / K. A. Prib // Rynok pratsi ta zainiatist naseleння. – 2015. – № 1. – S. 57-60. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn\\_2015\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2015_1_16).

Paper received: 19.01.2021

Paper Printed : 05.03.2021

УДК 339.13.021:004(477)  
DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-31

ОПАНАСІЮК В. В.  
Київський міжнародний університет

## НЕОЛУДДІТИ ЕПОХИ ЦИФРОВОЇ ДИКТАТУРИ

*Стаття присвячена дослідженню неолуддизму в епоху цифрової диктатури та значення технологій у вирішенні глобальних демографічних, економічних, соціальних та політичних питань. Визначено передумови розвитку неолуддизму в світі та Україні.*

*Стрімкий розвиток технологій у сучасному світі стає більш очевидними — і автоматизація лише посилює тривогу соціуму. Слід очікувати, що зростаючий інтерес до способу життя поза мережею супроводжуватиметься прямими діями та навіть антитехнологічними заворушеннями. Зростаюча кількість першовідкривачів цифрових технологій підвищує свої голоси і стурбованість питаннями того, як технології можуть нашкодити людству. Бути неолуддитом в епоху цифрової диктатури означає мати вигляд відсталості та малодумності. Важливо визначити чи сьогоднішні неолуддіти — ті, хто чинить опір чи критикує марш технологій — займають розумну та прогресивну позицію. Чи отримали ці неолуддіти сенс, чи їх спротив є безглуздим жестом перед розвитком технологій?*

*Ключові слова: неолуддіти, неолуддизм, технології, цифризація, цифрова диктатура.*

OPANASIUK V.  
Kyiv International University

## THE NEO-LUDDITE OF THE DIGITAL DICTATORSHIP EPOCH

*The article is devoted to the investigation of neo-luddism during the digital dictatorship epoch and the importance of technologies in solving global demographic, economic, social and political issues. The prerequisites for the development of neo-luddism in the world and in Ukraine have been determined. Neoluddism is a modern movement of opposition to specific or general technological development. The term "neoluddite" is most often used by proponents of technology to describe people or organizations that oppose technological advances.*

*The rapid development of technology in the modern world is becoming more obvious — and automation only increases the society anxiety. The growing interest in off-chain lifestyles should be expected to be accompanied by direct action and even anti-tech riots. A growing number of digital discoverers are raising their voices and concerns about how technology can harm humanity. Being a neo-luddite during the digital dictatorship epoch means having the appearance of backwardness and thoughtlessness. It is important to define today's neo-luddites — those who resist or criticize the technology march — who are reasonable and progressive. Did these neo-luddites find meaning, or is their resistance a meaningless gesture in the face of technology?*

*Modern neo-luddites continue to make moral and ethical arguments against the excesses of modern technology. The technological inventions and technical systems that support these inventions, according to their views, have evolved to control rather than to promote social interactions. The breadth and depth of technological change in modern society threatens the essence of humanity. With the increasing number of people expressing concern about the role of mobile technology and social media in everyday life, there is a clear movement towards finding ways to interact with technology more closely. We can start using the power of technology itself smarter to help ourselves become more aware - and there is a good chance that neo-luddites will approve.*

*Keywords: neo-luddite, neo-luddism, technology, digitalization, digital dictatorship.*

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Одним із найбільших парадоксів цифрового життя, який розуміють і використовують технічні гіганти, є те, що людство ніколи не робить те, що говорить. Опитування за опитування за останні кілька років показало, що людей турбує конфіденційність в Інтернеті і вони не довіряють свої дані великим технологічним фірмам. Але вони продовжують натискати, ділитися та розміщувати повідомлення, віддаючи перевагу швидкості та зручності понад усе. Минуле десятиріччя стало для усього світу роками ботів, цифровізації, втручання в особисте, втрати приватності, втрати монополії на власні дані та власний контент, десятиріччям технологічного розвитку. Простежується висока ймовірність, що майбутні роки можуть бути ще більш технологічними, коли слова антропофілів перетворюються на технологічні вчинки.

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

Сучасні вітчизняні та зарубіжні фахівці всесторонньо вивчають тему неолуддизму. Найбільш поширеними є дослідження Челліса Глендінга — автора «Нотаток до маніфесту неолуддітів», Кіркпатріка Сейла — американського теоретика децентралізації та енвайронменталіста, Ніла Постмана — американського філософа, що критикував головним чином телебачення та засоби масової інформації, а також Теодора Роззакі — американського соціолога, який ввів у науковий обіг поняття «конкультура».

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Однак серед науковців тема неолуддітів епохи цифрової диктатури ще не розкрита всесторонньо. Значення неолуддизму у вирішенні глобальних демографічних, економічних, соціальних та політичних питань потребує подальших досліджень.



### Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження неолуддизму в епоху цифрових технологій та значення технологій у вирішенні глобальних демографічних, економічних, соціальних та політичних питань.

### Виклад основного матеріалу

Неолуддизм — це сучасний рух опозиції до специфічного або загального технологічного розвитку. Мало хто описує себе як неолуддита. У Великобританії деякі люди називають себе луддитами, якщо їм не подобається або їм важко користуватися сучасними технологіями [1]. Термін «неолуддит» найчастіше застосовується прихильниками технологій для опису людей чи організацій, які обізнано протистоять технологічним прогресам.

Будь-які зміни неодмінно породжують опір цим змінам. Термін «неолуддит» зображає сучасний зв'язок із початковими повстаннями луддитів в Англії на початку 19 століття. Як такий, неолуддизм описує сучасну філософію, яка не довіряє або боїться неминучих змін, викликаних новою технологією. Це тлумачення базується на сучасних історичних переказах, зображаючи перші заколоти луддитів як акцію проти «прогресу» технологій у Промисловій революції. Цей прогрес витіснив майстрів на користь машин в промисловості англійського текстилю. Сучасні неолуддита продовжують висувати морально-етичні аргументи проти ексцесів сучасних технологій. Ключовою темою є те, що технологічні винаходи та технічні системи, що підтримують ці винаходи еволюціонували з метою контролю, а не для сприяння соціальним взаємодіям. Результат полягає в тому, що широта і глибина технологічних змін у сучасному суспільстві загрожує сутності людства. На сьогоднішній день рух неолуддитів значною мірою обмежився периферією інтелектуального дискусю в сучасну епоху, зосереджуючись на економічних, екологічних та геополітичних проблемах.

15 січня 1813 року чотирнадцять чоловіків були повішені біля замку Йорк в Англії за злочини, пов'язані з технологічною активністю. Це була найбільша кількість людей, яких коли-небудь страчували за один день у замку. Ці повішення стали вирішальним кроком проти повстання, протестуючого проти наслідків посиленої механізації, яке стало відомим як рух луддитів після імовірного лідера Неда Лудда.

Ще в 1779 році Нед Лудд, ткач з англійського міста Мідленда, розбив дві в'язальні рамки — символи нової технології, яка загрожувала його роботі. Принаймні так, описується в історії масових реакцій проти маршу машин під час британської промислової революції. Інші розповідають про альтернативні дати, інші форми вандалізму і навіть про когось з іншим ім'ям. Якою б не була правда, «луддита» справді стали історичним явищем, гордою, але приреченою спробою робітників зберегти засоби до існування. А у більш широкому сенсі, неолуддисти — скептичний, прагматичний, інший погляд на надпривабливі на перший погляд технології [2].

Досі незрозуміло, чи був Нед Лудд справжньою людиною, чи зручно виготовленою фігурою. У будь-якому випадку, рух луддитів в Англії початку XIX століття був справжнім і кривавим. Наприкінці 1700-х — на початку 1800-х років Англія зазнавала науково-технічних перетворень. Наприкінці епохи Просвітництва підприємці починали поєднувати технології в потужні нові способи, щоб перетворити спосіб використання енергії, виготовлення нових матеріалів, виготовлення продукції та транспортування товарів. Як і сьогодні, це був час різких технологічних та соціальних змін. Здатність використовувати нові знання та використовувати матеріали по-новому зростала з шаленою швидкістю. А ті, хто покорювали хвилі, опинились у захоплюючій поїздки в майбутнє. Але були жертви, не в останню чергу серед тих, хто почав бачити, як їхні навички замінюються, а їхні засоби до існування втрачаються в ім'я прогресу.

Минуло два століття, і, схоже, черговий відступ від технологій набирає популярності. Візьмемо, наприклад, нещодавню директиву Європейського Союзу GDPR щодо конфіденційності даних. Потім є офіційні розслідування соціальних мереж щодо зловживань їх платформами в політичних цілях. Навіть технічний гігант Apple представив функції, які насправді стримують споживачів від надмірного зловживання його продукцією, і є ширші зауваження та занепокоєння щодо негативного впливу технологій на робочі місця, суспільство, загальний добробут людей та людські стосунки. Зараз ми перебуваємо в розпалі широкого перегляду наслідків швидкого та глобального прогресу технологій.

Багато з цього висвітлено в ряді останніх книг та публікацій, деякі з, можливо, несподіваних джерел. Наприклад, Джерон Ланьє, один з піонерів Інтернету та батько-засновник віртуальної реальності, щойно опублікував книгу з аргументацією, чому слід видаляти свої акаунти в соціальних мережах; Фархад Манджу, технічний оглядач, який пише для «The New York Times», викликав ажіотаж широко читаною рубрикою про те, як він повернувся до друку і став більш розумним і усвідомленим. Вони є лише двома із зростаючої кількості прихильників технологій, які почали висловлювати глибокі сумніви щодо шкідливого особистого та суспільного впливу технологій. Те, що колись обіцяло нам щасливий, зв'язаний світ, привело до розладів, нещастя та втрати гідності.

Неолуддівська експертиза останніх фінансових скандалів не повинна вимагати повстання проти прогресу технологій у галузі цінних паперів. Швидше, незаконне пристосування технологій може викликати питання. У контексті сучасної галузі цінних паперів «нова технологія» вимагає багатьох форм. Відбулася революція в доступі до ринку інформації та цінних паперів, яку спровокували технологічні досягнення останніх двох десятиліть. XX століття, зокрема поєднання широкого доступу до високошвидкісних

персональних комп'ютерів, он-лайн торгівлі в Інтернеті та інформаційні послуги і цілодобове програмування кабельного телебачення, в основному присвячене просуванню звичайних акцій. Спокуса для окремих інвесторів розширити власну діяльність на ринках цінних паперів, особливо на звичайних фондових ринках, ніколи не була такою великою [3].

Кожен черговий новий технологічний внесок або винахід спочатку дивує непотрібністю, потім дивує можливостями, потім дивує крайньою необхідністю і високим попитом.

З появою парових машин багато професій вмерли, люди втрачали свої професії, втрачали зв'язок з територіями. Втрачали спадкоємність сімейної справи. Технології руйнували традиції, побут.

Але і формували нові підвалини і новий побут. Так, це ми самі придумали пральні машини, автомобілі, ванни і фени, і тепер нам необхідно будувати будинки і прокладати кабель, щоб для всього була електрична потужність та місце.

Технологія — це і є людство. І ми самі себе змінюємо, витісняємо. Технології роблять нас щасливішими і ближче один до одного, коли ми на відстані. Наприклад, інтернет або мобільний зв'язок. Але, на жаль, віддаляють, коли ми поруч. Крім того, нами створені технології за нас приймають рішення, маніпулюють нашою думкою, технології визначають, хто нам сподобається, кого ми оберемо Президентом.

У гонитві за технологіями ми зруйнували озоновий шар, правда, ніби як і відновили його. Тепер ми гріємо планету і боремося з її потеплінням в той же самий час.

Як узагальнений висновок, поява, розвиток та існування неолуддизму – це швидше для того, що б ми подумали про шанобливе і уважне ставлення, як до глобалістів, так і до антиглобалістів; як до адептів технологій, так і до неолуддів; як до сировинників, так і до екологів, як до аграрних країн, так і до технологічних.

На довгих циклах технологічних і кліматичних немає протиріч ні для яких ідей, навіть для абсолютно радикальних. Безглузді всі ідеї з точки зору виживання виду. Одного разу, ідея виживання перед чимось гіперглобальним нас всіх об'єднає. Якщо до цього доживемо.

Немає кращої або ідеальної системи: капіталізм, комунізм, лібералізм, диктатура, соціалізм — все так чи інакше вимерло, показало свою неспроможність і трансформувалися в щось нове: ліберальні, соціально-капіталістичні, цифрові диктатури. Або щось типу того.

Адже через пару тисяч років або пару десятків тисяч років, коли слідуючи природним циклам почнеться новий льодовиковий період нерозумно буде говорити про вплив людини на клімат. Ми просто вимремо від холоду. Ймовірно, і варто всі ресурси кинути в топку технологій і знайти спосіб переселення під землю або на іншу планету або в інший вимір? [4]

Основні труднощі порятунку людства від метеоритів, потепління, похолодання, розширення Сонця, втрати магнітосфери — наша біологічна природа.

Але є і рішення — цифризація мозкових процесів, відокремлення невічного тіла від цифрових процесів мозку та пам'яті. Сподіваюсь, що разом із тілом не відокремляться свідомість та душа, відчуття. Бо немає гіршого ніж розумна, прагматична та бездушна людина. Зрощування біологічних процесів з механічними, електричними, хімічними, але штучного походження.

А простіше кажучи, чим швидше і чим більше в нас буде титану, сталі, стійких матеріалів і енергії ядерного або іншого локального походження, тим більше шансів на порятунок людського роду.

Ми не знаємо, що нас чекає «за поворотом» сонячної системи навколо галактики. Це, приблизно, 250 млн років. Земля зробила таких оборотів разом із сонячною системою не менше 10 обертів. Що приблизно відповідає циклам вимирання всього живого на Землі. І температурний маятник — абсолютно доведена теорія. Не доведені тільки фактори. І розширення сонця, і уповільнення оборотності землі і періодичні зміни полюсів — все це для нас не «нова криза, що відкриває можливості».

Відомо, що ми зіткнемося ось-ось з сусідньою галактикою. А ще є ентропія і купа всього, що врешті-решт нам підказує — будь щасливий сьогодні. Сьогодні найкращий час пожити, поїсти, поспати, поспілкуватися, пообійматися, заробляти, любити, мріяти і ... сперечатися, руйнувати, воювати. На жаль, але і для цього зараз найкращий час. Немає поки, що технології, яка б врятувала людство від глобальних можливих викликів або зробила б існування людства гарантовано більш щасливим.

Здається, що людство за цифрову диктатуру, а неолуддів проти. Хто вони — люди майбутнього? Більше люди чи андроїди? Більше андроїди чи роботи? Люди, які вимушено покинули нежиттєздатну Землю і живуть по всьому космосу, врятовані технологією – все ще люди чи вже ні? І як нам їх відрізнити від розумного життя, якщо не побачимо, що вони здатні любити, відчувати образи і біль, вміють плакати і сміятися? І що для них на той момент буде щастя — технологічний спосіб виживання чи щастя від хмільного спілкування за одним столом з батьками і дітьми?

За чиїм образом і подобою будуть зроблені люди майбутнього: Христа або Мегатрона?

Зі збільшенням кількості людей, які висловлюють занепокоєння роллю мобільних технологій та соціальних медіа у повсякденному житті, відбувається чіткий рух до пошуку способів взаємодії з технологіями більш уважно. Компанія маркетингових комунікацій JWT Worldwide назвала «буйство проти машини», поряд із уважним життям, однією з 10 тенденцій, які сформували світ у 2014 році.

Ми турбуємось, чи не змінюють наших дітей жорстокі комп'ютерні ігри, а потім засуджуємо їх за допомогою твіту, текстових повідомлень чи публікацій на Facebook. Ми намагаємось спростити своє життя,

роблячи покупки на місцевому фермерському ринку, а потім вивозити наш органічний будинок руколи в Prius. Студенти коледжів дістають навушники, щоб обговорити, як технології домінують у їхньому житті. Але коли клас закінчується, зазначає професор Чиказького університету Лойоли Стівен Е. Джонс, усі їх мобільні телефони оживають, екрани світяться перед їхніми обличчями.

За іронією долі, найгучніший приклад використання людей для виконання чорної та небезпечної роботи полягає у дослідженні spacescode. Марсоходи-телероботи Spirit і Opportunity досліджували марсіанську поверхню протягом трьох років. Ровери, що живляться від сонця, ніколи не робили перерви на обід і не скаржились на холодні ночі. Проте НАСА планує замінити їх астронавтами за приголомшливою ціною, мало уявляючи про те, як зберегти астронавтів в живих або що вони можуть зробити, а телеробот не зміг. Тим часом сьогоднішні збройні сили, які суперечать технологіям, очолюються релігією, яка, як правило, виступає проти змін. Біотехнології, що включають розмноження людини, дослідження стовбурових клітин і навіть щеплення, визнані неприродними в деяких релігіях. У програмі «Проти технологій» Джонс відкрив багате поле досліджень, яке вимагає додаткових досліджень.

#### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Непередбачені наслідки технологій, такі як глобальне потепління, не слід розглядати як заклик відступити до більш простого часу. За природною холодною оцінкою виживання, Homo sapiens робить дуже добре — настільки добре, що дорога назад перекрита зростанням населення. Простіший світ уже неможливий. Але ми можемо почати використовувати потужність самої технології, щоб допомогти нам стати більш цілеспрямованими та усвідомленими — і є великі шанси, що луддіти схвалять це.

Таким чином, сучасні неолуддіти продовжують висувати морально-етичні аргументи проти ексцесів сучасних технологій. Технологічні винаходи та технічні системи, що підтримують ці винаходи, згідно з їх поглядами, еволюціонували з метою контролю, а не для сприяння соціальним взаємодіям. Результат полягає в тому, що широта і глибина технологічних змін у сучасному суспільстві загрожує сутності людства.

Проте технологія — це і є людство. І ми самі себе змінюємо, витісняємо. Технології роблять нас щасливішими і ближче один до одного, коли ми на відстані. На даний момент ми все ще можемо втратити роботу через сучасні технології; але, принаймні, ми можемо відчувати і думати — комп'ютери ж не можуть зробити ні те, ні інше.

#### Література

1. Brosnan, M.J. (1998). *Technophobia: the psychological impact of Information Technology*. London: Routledge. P. 155.
2. Поппер К. Логика научного исследования [Электронный ресурс] / К. Поппер ; [пер. с англ.] / под общ. ред. В. Н. Садовского. — М. : Республика, 2004. — 447 с. — Режим доступа : <https://www.kommersant.ru/doc/492191>
3. Винер Н. Кибернетика или Управление и связь в животном и машине / Н. Винер ; [пер. с англ.] И. В. Соловьева и Г. Н. Поварова ; под ред. Г. Н. Поварова. — 2-е изд. — М. : Наука, 1983. — 344 с.
4. Блог Віталія Опанасюка. Неолуддіти епохи цифрової диктатури [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://opanasiuk.com/2021/02/18/%d0%bd%d0%b5%d0%be%d0%bb%d1%83%d0%b4%d0%b4%d1%96%d1%82%d0%b8-%d0%b5%d0%bf%d0%be%d1%85%d0%b8-%d1%86%d0%b8%d1%84%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%be%d1%97-%d0%b4%d0%b8%d0%ba%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%83%d1%80/>
5. Малахов А. Луддитская сила [Электронный ресурс] / А. Малахов // Коммерсантъ Деньги. — 26.07.2004. — № 29. — Режим доступа : <http://www.kommersant.ru/doc/492191>
6. Сабініч А. Страх, ненависть чи правда життя? Кілька слів про сучасний неолуддизм [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://ethictech.lvbs.com.ua/neoluddizm-now/>

#### References

1. Brosnan, M.J. (1998). *Technophobia: the psychological impact of Information Technology*. London: Routledge. P. 155.
2. Popper K. *Logika nauchnogo issledovaniya* [Elektronnij resurs] / K. Popper ; [per. s angl.] / pod obsh. red. V. N. Sadovskogo. — M. : Respublika, 2004. — 447 s. — Rezhim dostupa : <https://www.kommersant.ru/doc/492191>
3. Viner N. *Kibernetika ili Upravlenie i svyaz v zhitvotnom i mashine* / N. Viner ; [per. s angl.] I. V. Soloveva i G. N. Povarova ; pod red. G. N. Povarova. — 2-e izd. — M. : Nauka, 1983. — 344 s.
4. Bloh Vitaliya Opanasiuka. *Neoluddity epokhy tsyvrovoi dyktatury* [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu : <http://opanasiuk.com/2021/02/18/%d0%bd%d0%b5%d0%be%d0%bb%d1%83%d0%b4%d0%b4%d1%96%d1%82%d0%b8-%d0%b5%d0%bf%d0%be%d1%85%d0%b8-%d1%86%d0%b8%d1%84%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%be%d1%97-%d0%b4%d0%b8%d0%ba%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%83%d1%80/>
5. Malahov A. *Ludditskaya sila* [Elektronnyj resurs] / A. Malahov // Kommersant Dengi. — 26.07.2004. — № 29. — Rezhim dostupa : <http://www.kommersant.ru/doc/492191>
6. Sabinich A. *Strakh, nenavyst chy pravda zhyttia? Kilka sliv pro suchasnyi neoluddyzm* [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu : <http://ethictech.lvbs.com.ua/neoluddizm-now/>

Надійшла / Paper received: 14.02.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 314.7:351.83

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-32

ГАВЛОВСЬКА Н. І., РУДНІЧЕНКО Є. М., РУДНІЧЕНКО М. М.  
Хмельницький національний університет

## МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ДЕРЖАВИ

У статті досліджено особливості формування міграційних процесів та основні причини їх виникнення. Пандемія активізувала міграційні процеси, які безпосередньо впливають на стан економічної безпеки національних економік та на розвиток системи національної економіки будь-якої країни в цілому. Значна кількість трудових мігрантів повернулась під час пандемії на батьківщину, однак ситуація із забезпеченістю працездатного населення робочими місцями не покращилась. Це викликало додаткове навантаження на систему соціального забезпечення країни та створило низку загроз для економічної безпеки держави. У статті досліджено еволюцію сутності економічної безпеки та проведено аналіз термінологічного визначення поняття «економічна безпека держави», а також наведено основні підходи до розуміння такого поняття. Встановлено, що зважаючи на низьку зацікавленість потенційних інвесторів у відкритті нових підприємств на території країни та скорочення обсягів виробництва і відповідно можливості працевлаштування, міграційні процеси можуть доволі негативно позначатися на тенденціях соціально-економічного розвитку країни. Підкреслено, що однозначність оцінки міграційних процесів на стан економіки країни та економічну безпеку держави є неприпустимою, оскільки разом з втратою частини активного населення у межах національної економіки, відбувається надходження грошових потоків, які стимулюють внутрішнє споживання та підвищують купівельну спроможність населення. Наведено рейтинг України серед країн світу за Глобальним індексом миролюбності протягом 2008–2020 років, і визначено, що у 2020 році за глобальним індексом миролюбності Україна посіла 148 місце серед 163 країн світу. Визначено, що мінімізація негативних наслідків військового конфлікту на сході країни є пріоритетним напрямком зовнішньоекономічних відносин з європейськими партнерами, і є запорукою не лише економічної, а й національної безпеки.

Ключові слова: національна безпека, економічна безпека, міграція, міграційні процеси, пандемія, соціально-економічний розвиток, військові дії.

HAVLOVSKA N., RUDNICHENKO Ye., RUDNICHENKO M.  
Khmelnitskyi National University

## MIGRATION PROCESSES IN THE NATIONAL ECONOMY SYSTEM AND THEIR IMPACT ON THE STATE'S ECONOMIC SECURITY

The article examines the peculiarities of the formation of migration processes and the main reasons for their occurrence. The pandemic has intensified migration processes that directly affect the state of economic security of national economies and the development of the national economy of any country as a whole. A significant number of migrant workers returned home during the pandemic, but the situation with the provision of able-bodied people did not improve. This has placed an additional burden on the country's social security system and created a number of threats to the country's economic security. The article examines the evolution of the essence of economic security and analyzes the terminological definition of the concept of "economic security of the state", as well as the main approaches to understanding this concept. It is established that due to the low interest of potential investors in opening new enterprises in the country and reducing production and, accordingly, employment opportunities, migration processes can have a rather negative impact on trends in socio-economic development. It is emphasized that the unambiguous assessment of migration processes on the state of the country's economy and economic security is unacceptable, because along with the loss of active population within the national economy, there is cash flow, which stimulates domestic consumption and increases purchasing power. The rating of Ukraine among the countries of the world according to the Global Peace Index during 2008-2020 is given, and it is determined that in 2020 according to the Global Peace Index Ukraine took the 148th place among 163 countries of the world. It is determined that minimizing the negative consequences of the military conflict in the east of the country is a priority area of foreign economic relations with European partners, and is a guarantee not only of economic but also national security.

Key words: national security, economic security, migration, migration processes, pandemic, socio-economic development, military actions.

**Постановка проблеми.** В умовах пандемії COVID більшість економік провідних країн світу зазнали надзвичайно високих втрат за рахунок протиепідемічних заходів та періодичного призупинення операційних процесів. Однак це лише на перший погляд такі заходи є основною причиною економічних негараздів, ризики дестабілізації економік окремих країн суттєво зросли. Пандемія вплинула на міграційні процеси, які безпосередньо впливають на стан економічної безпеки національних економік та на розвиток системи національної економіки будь-якої країни в цілому. Україна не є виключенням у таких світових процесах. Значна кількість трудових мігрантів повернулась під час пандемії на батьківщину, однак ситуація із забезпеченістю працездатного населення робочими місцями не покращилась. Це викликало додаткове навантаження на систему соціального забезпечення країни та створило низку загроз для економічної безпеки держави. За інших обставин, повернення працездатної частини населення на батьківщину і робота в межах країни приносить лише додаткові вигоди на макро-, мезо- та мікрорівні, однак лише за умови досягнення повної зайнятості таких осіб. Зважаючи на низьку зацікавленість потенційних інвесторів у відкритті нових підприємств на території країни та скорочення обсягів виробництва і відповідно можливості

працевлаштування, міграційні процеси можуть доволі негативно позначатися на тенденціях соціально-економічного розвитку країни [17, 18].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням питань пов'язаних із міграційними процесами займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, такі як В. Геєць, Дж. Дюмон, С. Каслз, Е. Лібанова, Д. Массей, А. Хомра та ін. А питаннями економічної безпеки держави займаються такі науковці: З. Варналій, Т. Васильців, Г. Козаченко, С. Мельник, В. Франчук та ін. Однак акцентованих досліджень щодо впливу міграційних процесів на економічну безпеку держави на сьогодні практично не існує, що обумовлює актуальність розгляду представленої проблематики.

**Постановка завдання.** Основним завданням дослідження є аналіз впливу міграційних процесів на систему національної економіки та її безпекову складову.

**Основні результати дослідження.** Національна економіка – це складна система, яка функціонує у межах сформованого інституційного середовища та забезпечує розвиток суспільства за рахунок здійснення товарообміну та регулювання комерційних відносин на макро-, мезо- та мікрорівнях. Стан такої системи суттєво залежить від впливу факторів зовнішнього впливу та внутрішньоорганізаційних процесів. Необхідно підкреслити, що саме міграційні процеси обумовлюються як зовнішніми, так і внутрішніми факторами і суттєво впливають на національну безпеку і стан національної економіки.

Однією з ключових сфер національної безпеки є економічна безпека держави. Необхідність поглибленого дослідження проблем економічної безпеки держави зумовлена характером практичних завдань, які вирішує країна в умовах транзитивної економіки, коли ринкові відносини формуються в умовах підвищення внутрішніх та зовнішніх ризиків, швидкого зростання дестабілізуючих чинників, деіндустріалізації економіки, згорання інвестиційної діяльності, поширення тіньової економіки тощо [8, с. 29]. Детальне дослідження будь-якого явища чи категорії практично неможливо здійснити без використання історичного аналізу. Не є винятком і категорія «економічна безпека». Вважається, що вперше термін «економічна безпека» вжито в роки «великої депресії» у США. 29 червня 1934 року, згідно з указом 32-го президента Сполучених Штатів Америки Франкліна Рузвельта, створено перший Федеральний комітет з економічної безпеки, який очолив міністр праці Френсіс Перкінс. Новостворений комітет займався «економічною безпекою» окремих осіб (individuals) [25], а його першочерговими завданнями стали питання нормалізації і стабілізації соціальної ситуації в країні, розробки законодавства про державне пенсійне забезпечення та соціальне страхування безробітних. Однак це не означало виділення «економічної безпеки» в особливу концепцію. Створений Рузвельтом комітет займався економічною безпекою окремих осіб (individuals) [24], в першу чергу, боротьбою з безробіттям. Не випадково головою комітету став міністр праці.

Слід зазначити, що поняття «економічна безпека» в англійських країнах досі використовується переважно в цьому первісному сенсі як захищеність приватних осіб і домогосподарств від різкого погіршення фінансового становища [22]. Щоб подолати наслідки світової кризи і відновити економічний розвиток США, був прийнятий закон про економічну безпеку (The Economic security Act of 1935) [10, с. 47]. В офіційних документах США вираз «економічна безпека» щодо держави в цілому (на відміну від приватних осіб і домогосподарств) практично не вживається. За словами Ф. Рузвельта: «Справжня особиста свобода неможлива без економічної безпеки і незалежності» [21, с. 77].

Стосовно виділення економічної безпеки у галузі економічних наук, то тут доцільно навести хронологію визначення сутності економічної безпеки (табл. 1).

Таблиця 1

**Хронологія визначення сутності економічної безпеки\***

Період	Сутнісні ознаки економічної безпеки
1	2
1934 р.	Перше тлумачення економічної безпеки як сукупності умов, що на дійно забезпечують національний суверенітет, захист стратегічних інтересів і повноцінний розвиток суспільства, життя та здоров'я усіх його громадян
1940–1960 рр.	Характеризується створенням міжнародних асоціацій за забезпечення міжнародної економічної безпеки розвинених країн світу, зокрема: Міжнародного валютного фонду, Міжнародного банку реконструкції та розвитку; Міжнародної асоціації розвитку, Міжнародної фінансової корпорації, Міжнародного центру з регулювання інвестиційних спорів, Організації країн-експортерів нафти. У цьому випадку виділявся паливно-енергетичний сектор економіки та зосереджувалась увага розвинених країн світу на їх інтеграції та недопущенні паливної кризи
1970 р.	Президент Р. Ніксон створив Раду з міжнародної економічної політики з причини зростання інфляції через війну у В'єтнамі. Термін «економічна безпека» став розглядатися як найважливіша складова національної безпеки і досить швидко набув поширення у розвинених країнах світу. Саме тоді, відстоюючи реалістичну оцінку ситуації, міжнародно і обстановки, представники, насамперед, країн Західної Європи виступили за широке використання економічних методів забезпечення національної безпеки
1973–1975 рр.	Проводилися «Наради з безпеки і співробітництва в Європі», які названі згодом «Гельсінські угоди» та створені з ініціативи СРСР і соціалістичних держав Європи. У ході проведених форумів були прийняті заходи із зміцнення економічної безпеки в Європі. Серед учасників налічувалося 33 європейських держави, США і Канади. На рада проводилася в три етапи і завершилася підписанням Заключного акта Наради з безпеки і співробітництва в Європі
1970–1979 рр.	Ототожнення із захистом комерційної таємниці підприємства
1984 р.	Перше наукове обґрунтування поняття «економіка безпеки»

1	2
1985 р.	Термін «економічна безпека» став офіційним. Цілі за забезпечення економічної безпеки задекларовано як такі, що мають слугувати цілям соціально-економічного розвитку та прогресу
1990 р.	Економічна безпека розглядається як елемент захисту національних економік різних країн
1991 р.	Відбулася зміна курсу країн колишнього Радянського Союзу на формування ринкової системи господарювання. Економічна безпека держав акцентувалась на збереженні їх економічної незалежності. Запропоновано поняття безпеки політично-економічної діяльності
1993-1994 рр.	Пострадянськими державами було прийнято низку державних нормативно-правових актів з питань забезпечення національної економічної безпеки. У цей період відбулося формування механізму забезпечення життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз
1994 р.	Розгляд скрізь призму внутрішніх та зовнішніх чинників, вплив яких на економічну безпеку може бути суттєвим
1995–1999 рр.	Протистояння загрозам
1997 р.	Поява сукупності нових сутнісних ознак: мінімізація втрат і збереження контролю над власністю – доміняти забезпечення економічної безпеки; за побирання внутрішнім і зовнішнім загрозам; започаткування ресурсного підходу до забезпечення економічної безпеки
1998 р.	Перші дослідження економічної безпеки як керованої системи
1999 р.	Початок досліджень соціально-економічної безпеки регіону
2000 р.	Захист потенціалу підприємства від економічних загроз
2000-2001 рр.	Поява досліджень функціональних складових економічної безпеки
із 2002 р. до сьогодні	Економічна безпека починає розглядатися як міра гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища в часі та просторі

\*систематизовано автором на підставі опрацювання наукових джерел [3, с. 17-18; 6, с. 311-312; 9, с. 43; 12, с. 8-9; 15; 33]

З 2000 року питання економічної безпеки почали активно досліджуватися вітчизняними вченими, хоча певні напрацювання щодо зазначеної проблематики були і до того. Переважна більшість дослідників виділяють економічну безпеку держави, регіону, підприємства. Дефініції економічної безпеки держави наведено в табл. 2.

Таблиця 2

## Дефініції економічної безпеки держави\*

Автор, джерело	Змістова характеристика
Абалкін Л. [1, с. 5]	стан економічної системи, який дозволяє розвиватися їй динамічно й ефективно та вирішувати соціальні завдання і при якому держава має можливість виробляти й проводити в життя незалежну економічну політику
Бельков О. [2, с. 92]	якісно визначений стан економіки країни, який, з позиції суспільства, бажано зберегти або розвинути в прогресуючих масштабах
Шлемко В., Бінько І. [23, с. 8]	стан національної економіки, який дозволяє зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз і здатний задовольнити потреби особи, сім'ї, суспільства та держави
Власюк О. [4, с. 45]	складна поліструктурна наука про безпеку соціально-економічних систем різних рівнів ієрархії (особа, домашнє господарство, галузь, регіон, сектор економіки, національна економіка, світове господарство)
Глазьев С. [5, с. 3]	стан економіки і продуктивних сил суспільства з позиції можливостей самостійного забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни, підтримки необхідного рівня національної безпеки держави, а також належного рівня конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобальної конкуренції
Єрмошенко М. [7, с. 29]	характеризується збалансованістю і стійкістю до негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, здатністю забезпечувати на основі реалізації національних економічних інтересів сталий і ефективний розвиток вітчизняної економіки і соціальної сфери
Козаченко Г. [20, с. 57]	сукупність умов, за яких країна спроможна: у довгостроковому режимі задовольняти власні інтереси; генерувати інноваційні зрушення в економіці; протистояти зовнішнім загрозам; реалізовувати конкурентні переваги в міжнародному поділі праці
Мунтян В. [11, с. 10]	загальнонаціональний комплекс заходів, спрямованих на постійний і стабільний розвиток держави, що включає механізм протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам
Методичні рекомендації [16]	стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання
Паньков В. [13, с. 5]	такий стан національної економіки, який характеризується її стійкістю, «імунітетом» до впливу внутрішніх та зовнішніх чинників
Пастернак-Таранушенко Г. [14, с. 29]	стан держави, що забезпечує можливість створення і розвитку умов для плідного життя її населення, перспективного розвитку її економіки в майбутньому та зростання добробуту її мешканців

\*систематизовано на підставі опрацювання наукових джерел

Отже, визначення, наведені в табл. 2, дозволяють виділити кілька підходів до терміну «економічна безпека держави», а саме: 1) стійкісний підхід – характеризує здатність держави зберігати стійкість; 2) захисний підхід – основою даного підходу є захищеність держави або національних економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз; 3) еволюційний підхід – полягає у розвитку і зміні держави; 4) конкурентний підхід – у межах підходу увагу акцентовано на забезпеченні належного рівня конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобальної конкуренції.

Згідно Наказу Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» виділяють наступні

складові економічної безпеки: виробничу, демографічну, енергетичну, зовнішньоекономічну, інвестиційно-інноваційну, макроекономічну, продовольчу, соціальну, фінансову [16] (рис. 1). Отже, економічну безпеку держави не варто розглядати відокремлено, адже економічна безпека регіонів та економічна безпека суб'єктів тісно пов'язані. Адже держава через відповідні органи, прийняті законодавчі акти, економічну політику тощо створює умови для функціонування суб'єктів господарювання. Окрім того, економічна безпека держави та регіону залежить від економічної безпеки суб'єктів господарювання, які створюють робочі місця, сплачують податки в місцевий та державний бюджети, тощо.

Стосовно демографічної складової необхідно відмітити обмежену кількість досліджень саме з позиції впливу на економічну безпеку. Однак у межах нашого дослідження нас найбільше цікавить вплив міграційних процесів на економічну безпеку держави. І він є неоднозначним. Така позиція обумовлена двома головними аспектами: перше – активізація міграційних процесів (у тому числі трудової міграції) з початком бойових дій і розгортанням військового конфлікту на сході країни; друге – значні надходження валюти у країну від трудових мігрантів. Тобто однозначність оцінки міграційних процесів на стан економіки країни та економічну безпеку держави є неприпустимою, оскільки разом з втратою частини активного населення у межах національної економіки (виїзд на роботу за кордон), відбувається надходження грошових потоків, які стимулюють внутрішнє споживання та підвищують купівельну спроможність населення. Переважна більшість трудових мігрантів вимушено їдуть на роботу в різні країни, оскільки не можуть реалізувати себе в Україні, або не готові працювати за низького рівня оплати праці, який не здатний забезпечити нормальні умови життя родин.

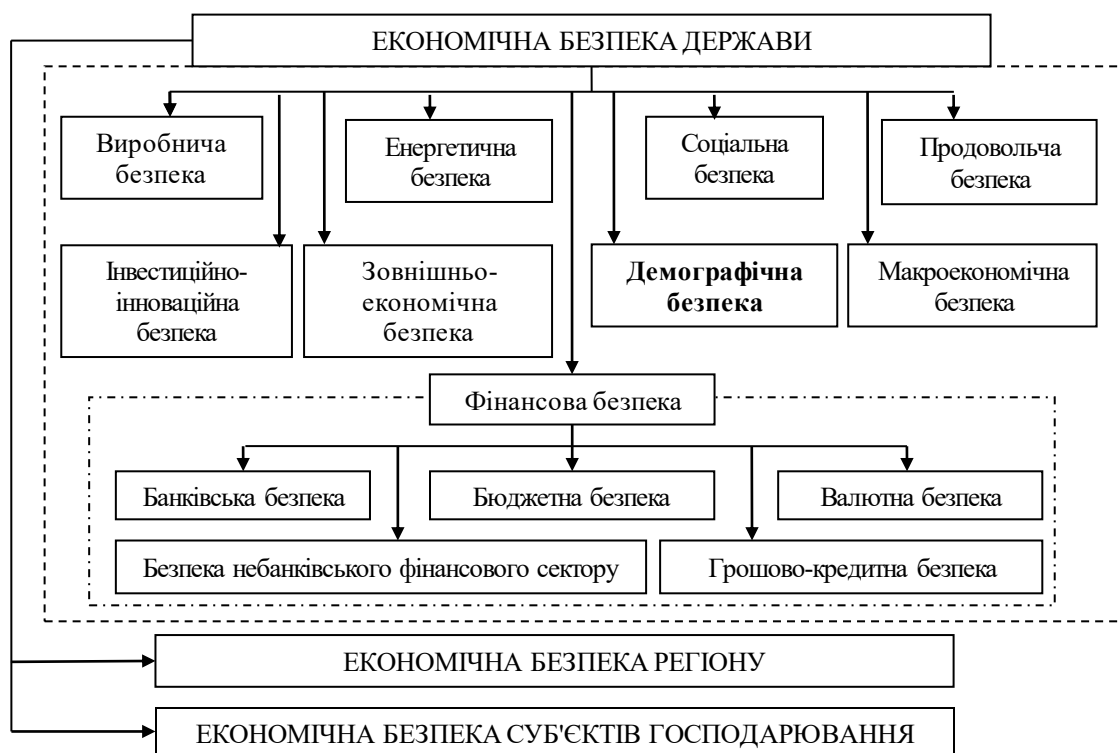


Рис. 1. Ієрархія систем економічної безпеки

Стосовно військового конфлікту і його впливу на міграційні процеси та національну безпеку доцільно зазначити таке. На сьогодні питання безпеки для України є надзвичайно актуальним, адже, згідно з дослідженнями рейтингових агентств, рівень безпеки в суспільстві та рівень внутрішніх і зовнішніх конфліктів в нашій державі характеризується як «небезпечний». Так, до найбільш відомого рейтингу оцінки та порівняння найнебезпечніших і безпечних держав світу належать рейтинг країн світу за Глобальним індексом миролюбності (Global Peace Index) [26].

Рейтинг країн світу за Глобальним індексом миролюбності (Global Peace Index) – це комплексний показник, який характеризує миролюбність країн світу, що вимірює рівень насильства всередині держави та рівень агресивності її зовнішньої політики. Глобальний індекс миролюбності показує, які з держав можна вважати найбільш безпечними для життя людини. Розраховується за методикою організації The Economist Intelligence Unit (аналітичний підрозділ британського журналу Economist). Оцінка Глобального індексу миролюбності здійснюється на підставі 23 критеріїв, розділених на три сфери: 1) рівень соціальної безпеки; 2) масштаби внутрішніх і міжнародних конфліктів, що тривають; 3) ступінь милітаризації. По кожній групі показників країнам виставляється оцінка в балах – від 1 до 5. Чим менше балів, тим більш миролюбною є країна за даним критерієм.

Рейтинг України серед країн світу за Глобальним індексом миролюбності протягом 2008–2020 років наведено на рис. 2. У 2020 році за глобальним індексом миролюбності Україна посіла 148 місце серед 163 країн світу, і перебуває між Нігерією та Венесуелою. Така ситуація є вимушеною, оскільки постійна ескалація конфлікту на сході країни змушує вживати адекватні заходи стримування зовнішньої агресії. Стосовно міграційних процесів, то частина населення з тимчасово окупованих території мігрує на «материкову» частину країни і залишається переважно у великих містах. Також це викликає нові хвилі трудової міграції внаслідок неможливості знайти роботу з достатнім рівнем заробітної плати. Крім того, невлаштованість соціально-побутових умов стимулює працездатних осіб шукати достатній рівень доходу за кордоном, або у таких містах як Київ, Харків, Львів, Одеса та інші.

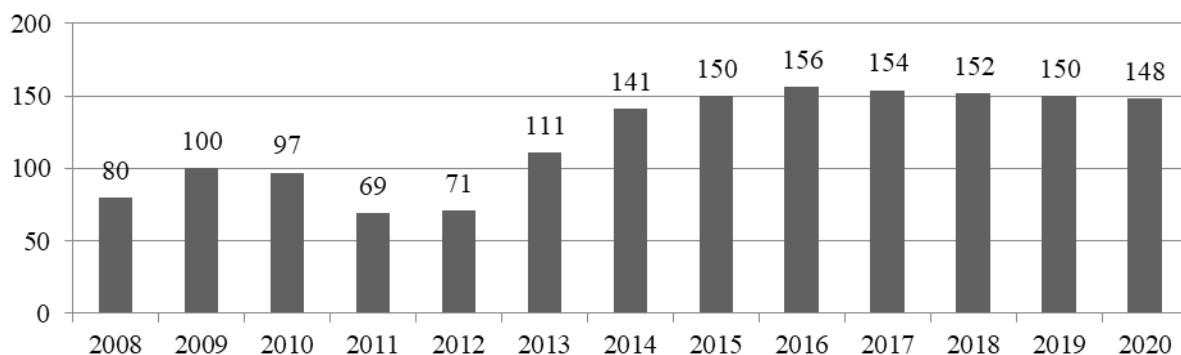


Рис. 2. Рейтинг України серед країн світу за Глобальним індексом миролюбності протягом 2008–2020 років\*  
\*побудовано автором за [19, 30–33]

Динаміку рейтингової оцінки за Глобальним індексом миролюбності (Global Peace Index) протягом 2014–2020 років представлено у таблиці 3.

Таблиця 3

Динаміка рейтингової оцінки за Глобальним індексом миролюбності (Global Peace Index) протягом 2014–2020 років\*

Критерії	2014 рік		2015 рік		2016 рік		2017 рік		2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	Місце у рейтингу	Оцінка	Місце у рейтингу	Оцінка	Місце у рейтингу	Оцінка	Місце у рейтингу	Оцінка	Місце у рейтингу	Оцінка	Місце у рейтингу	Оцінка	Місце у рейтингу	Оцінка
1. Рівень соціальної безпеки	98	2,529	145	3,190	150	3,384	148	3,340	150	3,328	145	3,259	147	3,307
2. Масштаби внутрішніх і міжнародних конфліктів	157	3,200	151	2,830	156	3,272	156	3,218	159	3,494	153	3,173	149	3,077
3. Ступінь мілітаризації	124	1,986	126	1,670	158	2,810	152	2,534	140	2,272	133	2,157	128	2,099
Загальне значення індексу	141	2,546	150	2,845	156	3,287	154	3,184	152	3,113	150	2,950	148	2,927

\*сформовано за [26, с. 6, 102–104; 27, с. 9, 114–116; 28, с. 11, 110–112; 29, с. 11, 130–132; 30, с. 9, 90–92; 31, с. 96–98; 32, с. 96–98]

Аналіз табл. 3 дозволяє зробити висновки про погіршення Глобального індексу миролюбності у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 2 позиції. Така ситуація зумовлена поступовим наростанням напруженості на сході країни, що особливо проявилось у 2021 році. Дестабілізація ситуації негативно впливає на стан економіки та економічні процеси всередині країни. Такі фактори стимулюють подальшу активізацію міграційних процесів, які на даний момент стримуються епідемією COVID-19, однак за умов подолання наслідків та проявів епідемії, цілком реально прогнозувати стрімке зростання міграції населення (особливо економічно активного).

**Висновки.** Міграційні процеси є об'єктивною реальністю для більшості розвинених країн. Для економічної безпеки держави така міграція має як позитивні, так і у більшості негативні аспекти. Крім додаткового надходження валюти від трудових мігрантів, яка певним чином підтримує купівельну спроможність населення, держава втрачає свій стратегічний потенціал у вигляді економічно активного працездатного населення, що у перспективі буде призводити до дефіциту працівників у певних сферах економіки. В умовах пандемії держава повинна формувати програми залучення трудових мігрантів до економічних процесів всередині країни та створювати нові робочі місця, оскільки існує ризик втрати економічно активної частини працездатного населення і подальшого старіння нації. Також, мінімізація негативних наслідків військового конфлікту на сході країни є пріоритетним напрямком



зовнішньоекономічних відносин з європейськими партнерами і є запорукою не лише економічної, а й національної безпеки.

### Література

1. Абалкин Л. И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение / Л. И. Абалкин // Вопросы экономики. – 1994. – № 12. – С. 4–13.
2. Бельков О. А. Понятийно-категориальный аппарат концепции национальной безопасности / О. А. Бельков // Безопасность. – 1994. – № 3. – С. 91–94.
3. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. – Львів: Арал, 2008. – 384 с.
4. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку / О. С. Власюк ; Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України. – К., 2008. – 48 с.
5. Глазьев С. Ю. Основы обеспечения экономической безопасности страны – альтернативный реформационный курс / С. Ю. Глазьев // Российский экономический журнал. – 1997. – № 1. – С. 3–16.
6. Голиков І. В. Сутність та еволюція поняття економічна безпека / І. В. Голиков // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 309–314.
7. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / М.М. Єрмошенко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 309 с.
8. Кириленко В. І. Інвестиційна складова економічної безпеки : монографія / В. І. Кириленко. – К. : КНЕУ, 2005. – 226 с.
9. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія / О. М. Ляшенко. – Луганськ : СЛУ ім. В. Даля, 2011. – 400 с.
10. Мекшун Л. М. Сутність та рівні економічної безпеки / Л. М. Мекшун // Імперативи розвитку у суспільно-економічних системах в умовах глобалізації : тези доп. V між-нар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 7–8 червня 2013 р.). – Чернігів : ЧДІЕУ, 2013. – С. 47–48.
11. Мунтіян В. І. Економічна безпека України / В. І. Мунтіян. – К. : Видво КВІЦ, 1999. – 464 с.
12. Отенко І. П. Економічна безпека підприємства : навч. посібник / І. П. Отенко, Г. А. Іващенко, Д. К. Воронков. – Харків : ХНЕУ, 2012. – 256 с.
13. Паньков В. Экономическая безопасность: мирохозяйственный и внутренний аспект / В. Паньков // Внешнеэкономические связи. – 1992. – Вып. 8. – С. 5–18.
14. Пастернак-Таранушенко Г. А. Економічна безпека держави. Методологія забезпечення : монографія / Г. А. Пастернак-Таранушенко–К. : Київський ек-ний інститут менеджменту, 2003. – 320 с.
15. Поняття економічної безпеки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.superinf.ru/view\\_helpstud.php?id=543](http://www.superinf.ru/view_helpstud.php?id=543)
16. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 №1277. – Режим доступу : [http://cct.com.ua/2013/29.10.2013\\_1277.htm](http://cct.com.ua/2013/29.10.2013_1277.htm).
17. Рудніченко Є. М. Трансформаційні процеси макроекономічного середовища та їх вплив на економічну безпеку держави / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, В. І. Гавловська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 2. – С. 74–79.
18. Рудніченко Є. М. Глобалізація, імпортозаміщення та економічна безпека держави: взаємовплив та взаємозалежність / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, В. І. Гавловська // Бізнес Інформ. – 2018. – № 4. – С. 26–32.
19. Світовий показник спокою [Електронний ресурс] – Режим доступу : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9\\_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D1%8E#cite\\_note-2013list-4](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D1%8E#cite_note-2013list-4)
20. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія : в 3 т. / [Ляшенко О. М., Погорелов Ю. С., Безбожний В. Л. та ін.] ; за заг. ред. Г. В. Козаченко. – Луганськ: Елтон–2, 2010. – Т. 1. – 282 с.
21. Фомин А. Мировой бизнес и политическая власть / А. Фомин // Экономическая безопасность государства. – 2010. – Т. 8. – № 3 (24). – С. 71–79.
22. Фомин А. Экономическая безопасность государства [Электронный ресурс] / А. Фомин // Международные процессы. – 2010. – № 3 (24). – Т. 8. –Режим доступу : <http://www.intertrends.ru/twenty-four/012.htm#note1>
23. Шлемко В. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення : монографія / В. Шлемко, І. Бінько. – К. : НІСД, 1997. – 144 с.
24. Executive Order Establishing the Committee on Economic Security and the Advisory Council on Economic Security [Electronic resource] : Executive Order No. 6757 June 29, 1934 // Social Security : Official Social Security Website. – Mode of access : <http://www.ssa.gov/history/reports/ces/cesbookapen13.html>

25. Geschka H. Die szenario-technik in der strategischen Unternehmensplanung, in: strategische unternehmensführung / H. Geschka, R. Hammer. – Heidelberg : D. Hahn, B. Taylor, Aufl, 1992. – 311 s.
26. Global Peace Index 2014: Measuring Peace in a Complex World [Electronic resource] / Institute for Economics & Peace. – Sydney, June 2014. – 105 p. – Mode of access : [http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/04/2014-Global-Peace-Index-REPORT\\_0-1.pdf](http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/04/2014-Global-Peace-Index-REPORT_0-1.pdf).
27. Global Peace Index 2015: Measuring Peace in a Complex World [Electronic resource] / Institute for Economics & Peace. – Sydney, June 2015. – 124 p. – Mode of access : [http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/04/Global-Peace-Index-Report-2015\\_0.pdf](http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/04/Global-Peace-Index-Report-2015_0.pdf).
28. Global Peace Index 2016: Measuring Peace in a Complex World [Electronic resource] / Institute for Economics & Peace. – Sydney, June 2016. – 116 p. – Mode of access : [http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/02/GPI-2016-Report\\_2.pdf](http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/02/GPI-2016-Report_2.pdf).
29. Global Peace Index 2017: Measuring Peace in a Complex World [Electronic resource] / Institute for Economics & Peace. – Sydney, June 2017. – 136 p. – Mode of access : <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/06/GPI17-Report.pdf>.
30. Global Peace Index 2018: Measuring Peace in a Complex World [Electronic resource] / Institute for Economics & Peace. – Sydney, June 2018. – 96 p. – Mode of access : <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2018/06/Global-Peace-Index-2018-2.pdf>.
31. Global Peace Index 2019: Measuring Peace in a Complex World [Electronic resource] / Institute for Economics & Peace. – Sydney, June 2019. – 103 p. – Mode of access : <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/GPI-2019-web003.pdf>.
32. Global Peace Index 2020: Measuring Peace in a Complex World [Electronic resource] / Institute for Economics & Peace. – Sydney, June 2020. – 103 p. – Mode of access : [https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2020/10/GPI\\_2020\\_web.pdf](https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2020/10/GPI_2020_web.pdf).
33. Memorandum Establishing the Council on International Economic Policy [Electronic resource]. – Mode of access: [www.presidence.ucsb.edu/ws/index.php&pid=3021](http://www.presidence.ucsb.edu/ws/index.php&pid=3021)

### References

1. Abalkin L. I. Ekonomicheskaya bezopasnost Rossii: ugrozy i ih otrazhenie / L. I. Abalkin // Voprosy ekonomiki. – 1994. – № 12. – S. 4–13.
2. Belkov O. A. Ponyatijno-kategorialnyj apparat koncepcii nacionalnoj bezopasnosti / O. A. Belkov // Bezopasnost. – 1994. – № 3. – S. 91–94.
3. Vasylytsiv T. H. Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zmitsnennia : monohrafiia / T. H. Vasylytsiv. – Lviv: Aral, 2008. – 384 s.
4. Vlasiuk O. S. Teoriia i praktyka ekonomichnoi bezpeky v systemi nauky pro ekonomiku / O. S. Vlasiuk ; Nats. in-t probl. mizhnar. bezpeky pry Radinats. bezpeky i oborony Ukrainy. – K., 2008. – 48 s.
5. Glazev S. Yu. Osnovy obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti strany – alternativnyj reformacionnyj kurs / S. Yu. Glazev // Rossijskij ekonomicheskij zhurnal. – 1997. – № 1. – S. 3–16.
6. Holikov I. V. Sutnist ta evoliutsiia poniattia ekonomichna bezpeka / I. V. Holykov // Problemy ekonomiky. – 2014. – № 1. – S. 309–314.
7. Yermoshenko M.M. Finansova bezpeka derzhavy: natsionalni interesy, realni zahrozy, stratehiia zabezpechennia / M.M. Yermoshenko. – K. : KNTEU, 2001. – 309 s.
8. Kyrylenko V. I. Investytsiina skladova ekonomichnoi bezpeky : monohrafiia / V. I. Kyrylenko. – K. : KNEU, 2005. – 226 s.
9. Liashenko O. M. Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu pidpriemstva : monohrafiia / O. M. Liashenko. – Luhansk : SNU im. V. Dalia, 2011. – 400 s.
10. Mekshun L. M. Sutnist ta rivni ekonomichnoi bezpeky / L. M. Mekshun // Imperatyvy rozvytku u suspilno-ekonomichnykh systemakh v umovakh hlobalizatsii : tezy dop. V mizh-nar. nauk.-prakt. konf. (m. Chernihiv, 7–8 chervnia 2013 r.). – Chernihiv : ChDIEU, 2013. – S. 47–48.
11. Muntiiian V. I. Ekonomichna bezpeka Ukrainy / V. I. Muntiiian. – K. : Vydvo KVShch, 1999. – 464 s.
12. Otenko I. P. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva : navch. posibnyk / I. P. Otenko, H. A. Ivashchenko, D. K. Voronkov. – Kharkiv : KhNEU, 2012. – 256 s.
13. Pankov V. Ekonomicheskaya bezopasnost: mirohoz'yajstvennyj i vnutrennij aspekt / V. Pankov // Vneshneekonomicheskie svyazi. – 1992. – Vyp. 8. – S. 5–18.
14. Pasternak-Taranushenko H. A. Ekonomichna bezpeka derzhavy. Metodolohiia za zabezpechennia : monohrafiia / H. A. Pasternak-Taranushenko – K. : Kyivskiyi ek-nyi instytut menedzhmentu, 2003. – 320 s.
15. Poniattia ekonomichnoi bezpeky [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [http://www.superinf.ru/view\\_helpstud.php?id=543](http://www.superinf.ru/view_helpstud.php?id=543)
16. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo rozrakhunku rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Elektronnyi resurs] : Nakaz Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy vid 29.10.2013 №1277. – Rezhym dostupu : [http://cct.com.ua/2013/29.10.2013\\_1277.htm](http://cct.com.ua/2013/29.10.2013_1277.htm).
17. Rudnichenko Ye. M. Transformatsiini protsesy makroekonomichnoho seredovyscha ta yikh vplyv na ekonomichnu bezpeku derzhavy / Ye. M. Rudnichenko, N. I. Havlovska, V. I. Havlovska // Herald of Khmelnytskyi national University. – 2018. – № 2. – C. 74–79.
18. Rudnichenko Ye. M. Hlobalizatsiia, importozamishchennia ta ekonomichna bezpeka derzhavy: vzaiemovplyv ta vzaiemozalezhnist / Ye. M. Rudnichenko, N. I. Havlovska, V. I. Havlovska // Biznes Inform. – 2018. – № 4. – S. 26–32.
19. Svitovyi pokaznyk spokoju [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9\\_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D1%8E#cite\\_note-2013list-4](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D1%8E#cite_note-2013list-4)
20. Systema ekonomichnoi bezpeky: derzhava, rehion, pidpriemstvo : monohrafiia : v 3 t. / [Liashenko O. M., Pohorelov Yu. S., Bezbozhnyi V. L. ta in.] ; za zah. red. H. V. Kozachenko. – Luhansk: Elton–2, 2010. – T. 1. – 282 s.
21. Fomin A. Mirovoj biznes i politicheskaya vlast / A. Fomin // Ekonomicheskaya bezopasnost gosudarstva. – 2010. – T. 8. – № 3 (24). – S. 71–79.
22. Fomin A. Ekonomicheskaya bezopasnost gosudarstva [Elektronnyj resurs] / A. Fomin // Mezhdunarodnye processy. – 2010. – №

- 3 (24). – Т. 8. – Rezhim dostupa : <http://www.intertrends.ru/twenty-four/012.htm#note1>
23. Shlemko V. Ekonomichna bezpeka Ukrainy: sutnist i napriamky zabezpechennia : monohrafiia / V. Shlemko, I. Binko. – K. : NISD, 1997. – 144 s.
24. Executive Order Establishing the Committee on Economic Security and the Advisory Council on Economic Security [Electronic resource] : Executive Order No. 6757 June 29, 1934 // Social Security : Official Social Security Website. – Mode of access: <http://www.ssa.gov/history/reports/ces/cesbookapen13.html>.
25. Geschka H. Die szenario-technik in der strategischen Unternehmensplanung, in: strategische unternehmensfuhrung / H. Geschka, R. Hammer. – Heidelberg : D. Hahn, B. Taylor, Aufl, 1992. – 311 s.
26. Global Peace Index 2014 : Measuring Peace in a Complex World [Electronic resource] / Institute for Economics & Peace. – Sydney, June 2014. – 105 p. – Mode of access : [http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/04/2014-Global-Peace-Index-REPORT\\_0-1.pdf](http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/04/2014-Global-Peace-Index-REPORT_0-1.pdf).
27. Global Peace Index 2015 : Measuring Peace in a Complex World [Electronic resource] / Institute for Economics & Peace. – Sydney, June 2015. – 124 p. – Mode of access : [http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/04/Global-Peace-Index-Report-2015\\_0.pdf](http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/04/Global-Peace-Index-Report-2015_0.pdf).
28. Global Peace Index 2016 : Measuring Peace in a Complex World [Electronic resource] / Institute for Economics & Peace. – Sydney, June 2016. – 116 p. – Mode of access : [http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/02/GPI-2016-Report\\_2.pdf](http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/02/GPI-2016-Report_2.pdf).
29. Global Peace Index 2017 : Measuring Peace in a Complex World [Electronic resource] / Institute for Economics & Peace. – Sydney, June 2017. – 136 p. – Mode of access : <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/06/GPI17-Report.pdf>.
30. Global Peace Index 2018 : Measuring Peace in a Complex World [Electronic resource] / Institute for Economics & Peace. – Sydney, June 2018. – 96 p. – Mode of access : <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2018/06/Global-Peace-Index-2018-2.pdf>.
31. Global Peace Index 2019 : Measuring Peace in a Complex World [Electronic resource] / Institute for Economics & Peace. – Sydney, June 2019. – 103 p. – Mode of access : <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/GPI-2019-web003.pdf>.
32. Global Peace Index 2020 : Measuring Peace in a Complex World [Electronic resource] / Institute for Economics & Peace. – Sydney, June 2020. – 103 p. – Mode of access : [https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2020/10/GPI\\_2020\\_web.pdf](https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2020/10/GPI_2020_web.pdf).
33. Memorandum Establishing the Council on International Economic Policy [Electronic resource]. – Mode of access: [www.presidence.ucsb.edu/ws/index.php&pid=3021](http://www.presidence.ucsb.edu/ws/index.php&pid=3021)

Надійшла / Paper received: 07.02.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 658.7.01:658.81

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-33

ТКАЧЕНКО А. М., СЕВАСТЬЯНОВ Р. В.

Національний університет «Запорізька політехніка»

## РОЛЬ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ В УПРАВЛІННІ КОМЕРЦІЙНИМ, КАНАЛЬНИМ І ФІЗИЧНИМ РОЗПОДІЛАМИ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Стаття присвячена питанням управління процесами збуту продукції за допомогою логістичних методів. Від ефективності логістики в країні істотно залежить економічне зростання певного суб'єкта господарювання його привабливість для іноземних інвесторів. Уряди провідних країн світу вже давно витрачають мільярди доларів на покращення власної логістичної інфраструктури і досягають на цій основі стійких конкурентних переваг. Функціонування підприємств в умовах ринкової економіки потребує принципово нового підходу до рішення проблем, використання сучасних методів комерційної роботи. У зв'язку з цим виникає необхідність здійснення ефективного розподілу, що може забезпечити логістика. Розподільча або збутова логістика – це управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, що здійснюються в процесі доведення готової продукції до споживача відповідно з інтересами і вимогами останнього, а також передаванням, зберіганням і обробкою певної інформації.

Крім того, збутова логістика тісно пов'язана з іншими елементами логістичної системи, зокрема виробничою, закупівельною, інформаційною, транспортною та іншими складовими інтегрованої логістики.

Авторами наголошено, що організація продажу товарної продукції спрямовується на досягнення кінцевих результатів діяльності. Варто зазначити, що незважаючи на важливість збутової логістики та її практичну значимість для підприємств в нашій країні дотепер є певні дискусійні питання щодо формування для неї належного теоретичного підґрунтя. Проте до останнього часу головним аспектом дослідження теорії логістики були в основному питання термінології й понятійного апарату. Однак друга й не менш важлива частина теорії логістики скоріше за все є набір дієвих методів, котрі наразі є не достатньо систематизовані, а також недостатньо досліджені. Тому найбільш актуальною проблемою на сучасному етапі розвитку теорії логістики є формування її методологічної бази. Українськими науковцями питання методологічної бази логістики досліджуються, але в той же час даному вектору слід приділити більш пильну увагу. В роботі охарактеризовано основні концепції та функції збуту, а також існуючу систему керування збутовою роботою. В статті наголошено, що розподільча логістика впливає на сам хід планування, виконання та поточний контроль за збутом продукції кінцевому покупцеві, що визначає обґрунтований вибір організаційних форм і методів збутової роботи, орієнтованих на досягнення кінцевих результатів.

Ключові слова: збут, логістика, збутова діяльність, збутова логістика, логістичні методи, ефективність.

TKACHENKO A., SEVASTYANOV R.

“Zaporizhzhia Polytechnic” National University

## THE ROLE OF SALES LOGISTICS IN THE MANAGEMENT OF COMMERCIAL, CHANNEL AND PHYSICAL DISTRIBUTIONS OF FINISHED GOODS

The article is devoted to the management of sales processes using logistics methods. The efficiency of logistics in the country affects the economic growth of economic entities and their attractiveness to foreign investors. The world's leading countries spend a lot of resources on improving their own logistics infrastructure and achieve sustainable competitive advantages on this basis. The functioning of enterprises in a market economy requires a fundamentally new approach to solving problems and using modern methods of commercial work. Therefore, there is a need for effective logistics distribution. Distribution or sales logistics is the management of transportation, warehousing and other tangible and intangible operations. These operations are carried out in the process of bringing the finished goods to the consumer, as well as the transmission, storage and processing of information.

Sales logistics is related to other elements of the logistics system. These elements include procurement, information, transport and other components of integrated logistics.

The authors emphasize that the organization of sales of marketable products is aimed at achieving the end results. Ukraine, there are some debatable issues regarding sales logistics and the formation of a proper theoretical basis for it. The main aspect of the study of logistics theory is the question of terminology and conceptual apparatus. An important part of logistics theory is a set of effective methods that are insufficiently researched. An actual problem at the present stage of development of the theory of logistics is the formation of its methodological basis. Ukrainian scientists are studying the methodological basis of logistics. But this area should be given more attention. The paper describes the basic concepts and functions of sales and the existing sales management system. The article emphasizes that distribution logistics affects the planning, implementation and current control over the sale of products to the consumer. This determines a reasonable choice of organizational forms and methods of sales.

Keywords: sales, logistics, sales activities, sales logistics, methods of logistics, efficiency.

**Постановка проблеми.** Наразі робота підприємств потребує нового підходу до вирішення питань зокрема застосування сучасних методів управління комерційною діяльністю. Як підтверджує зарубіжна практика, збільшення масштабів виготовлення та розширення наявних господарських зв'язків зумовили зростання затрат у сфері обороту, внаслідок чого пильна увага бізнесменів сконцентрувалася на пошуку інноваційних форм щодо оптимізації збутової роботи та зменшення витрат у цій площині. Однією з таких форм є застосування в практичній діяльності підприємства логістичного підходу. Система логістики стала значущим конкурентним знаряддям та основою контролю за продажем продукції [2, с. 184].

Сучасні умови ринкової економіки, пов'язані з підсиленням впливу споживачів на виробництво

товарів, загостренням конкурентної боротьби за споживача, переходом від ринку продавця до ринку покупця, обумовлюють необхідність використання логістичного підходу в управлінні збутовою діяльністю підприємств. Такий підхід сприяє мінімізації сукупних витрат на виробництво та реалізацію продукції, а отже забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Слід відзначити, що розвиток логістики в Україні ускладнюється через кілька причин. По-перше, це відсутність державного підходу до проблем логістики, що проявляється у відсутності правової юридичної бази, фахівців і центрів їх підготовки. По-друге, логістика передбачає комплексний облік витрат, при якому збільшення витрат у якій-небудь функціональній сфері логістики перекривається ефектом, отриманим від їх зменшення. Разом із тим, існуюча система бухгалтерського обліку поки що не дає можливості повною мірою оцінити витрати, а також результати діяльності підрозділів і служб суб'єкта господарювання. По-третє, логістичний підхід передбачає достатньо кардинальні зміни в структурі суб'єкта господарювання, перехід до гнучких організаційних структур, створення спеціалізованих центрів і служб, залучення кваліфікованих фахівців, а все це вимагає значних фінансових вкладень [3, с. 62].

**Аналіз досліджень та публікацій.** Серед українських науковців впровадженням логістики в практичну діяльність підприємств та організацій розглядалися Бажиною Б.І., Кальченко А.Г., Крикавським Є.В., Похильченко О.А., Смирчинським А.В. Досліджуючи праці зарубіжних науковців варто виділити роботи Альбекова А.У., Анікіна Б.А., Балабанова Л.В., Лукинського В.С., Міротіна Л.Б., Митько О.А., Ніколайчука В.Є. тощо.

**Мета статті** – дослідження теоретичних питань використання розподільчої логістики в процесах планування та організації збутової діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Від ефективності Функціонування логістики суттєво залежить економічне зростання суб'єкта господарювання його привабливість та стабільність для закордонних інвесторів. Уряди основоположних держав світу вже давним-давно тратять мільярди доларів на суттєве покращення своєї логістичної розвинутої інфраструктури і досягають на даній основі усталених конкурентних прерогатив. В попереднє десятиліття подібна тенденція притаманна для більшості держав Азії, Америки та Європи. Це підтверджує про активну роль країни, приміром її поведінки в сфері розбудови інфраструктури, регулювання у царині транспортних послуг, забезпечення продуктивності процедур митного контролю та ін. Зрозумілим індикатором доброякісності логістичної інфраструктури в державі є індекс ефективності логістики. В той же час незважаючи на статечний рух впродовж попередніх п'яти років, за цим індексом наша країна відноситься до гурту держав, для котрих властивий переривчастий розвиток логістики та присутність низки певних обмежень в цій царині. В той же час взявши до уваги брак національних індикаторів рівня якості та розвитку логістичної інфраструктури в країні, які б давали більш вичерпну інформацію про стан справ у цій сфері та були б її візитною карткою у світі, можна говорити про чималу кількість втрачених можливостей у прокладанні отакої бажаної «дороги до Європи» [1].

В той же час вітчизняні підприємства, що виходять на зовнішні ринки, або стикаються на ринку України із зарубіжними конкурентами, постають перед проблемою здійснення ефективного управління виробничо-розподільчою діяльністю. Це питання може бути вирішене за допомогою впровадження логістичних методів та принципів в діяльність підприємств.

Збутова або розподільча логістика – невід'ємна частина загальної логістичної системи, що забезпечує найефективнішу організацію розподілу виробленої продукції. Вона охоплює весь ланцюг системи розподілу і є органічною частиною системи виробництва, націленою на задоволення різноманітних потреб замовників. Як певна система поглядів розподільча логістика виникла у 60-і рр. ХХ ст. і деякою мірою стала продуктом удосконалення транспортно-експедиційної системи [4, с. 183].

Для більш чіткого уявлення про сутність розподільчої (збутової) логістики варто розглянути поняття збутової діяльності. Збутовою діяльністю вважають процес просування готової продукції на ринок і організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку [4, с.61]. Різноманітні концепції збуту систематизовані в роботі Смирчинського А.В. [6, с.119] та представлені в таблиці 1.

Детальний розгляд наведених концепцій збуту наводить на думку, що найдосконалішою формою організації збутової діяльності є збутова логістика, де «мистецтво збуту» полягає у розробці раціональних каналів товароруху.

Доцільно також розглянути систему управління збутовою діяльністю. Загальне уявлення про сутність системи управління збутом, про взаємозв'язки та взаємозалежності елементів всередині її підсистем і в системі в цілому дає схема розроблена відповідно з функціями збуту, запропонованими Кальченко А.Г. [4 с.62] та Балабановою Л.В., у яких зазначено, що основними функціями збуту є: планування, організація, контроль та координація [3, с.204].

До основних функцій збуту, а також керування збутовою діяльністю суб'єкта господарювання, можна віднести розподільчу логістику як безпосередній процес планування, реалізації та контролю за збутом товарів кінцевому споживачу, що передбачає обґрунтований вибір організаційних форм і методів збутової діяльності, орієнтованих на досягнення намічених кінцевих результатів [3, с. 90].

Заслуговує на увагу бачення Бажина Б.І. котрий визначає логістику розподілу як комплекс взаємопов'язаних функцій, що реалізуються в процесі розподілу матеріального потоку між різними

покупцями, тобто об'єктом дослідження розподільчої логістики є матеріальний потік на стадії руху від постачальника до споживача [7, с. 123].

Таблиця 1

## Характеристика основних концепцій збуту

Поняття категорія	Об'єкт спостереження	Спостережний процес поведінки об'єкта	Стадії здійснення процесу	Результат процесу
Збут 1	Як фінальна стадія господарської діяльності, що дозволяє реалізувати економічний інтерес	Організація здійснення цієї стадії господарської діяльності	Фінальні операції цієї стадії господарської діяльності товаровиробника	Задоволення економічного інтересу товаровиробника
Збут 2	Як готова продукція	Технологія поставки покупцю	Подання товару до місць збуту, розміщення його в місцях продажу	Доставка товару до місця збереження і збуту
Збут 3	Як промисловий капітал у товарній формі його вартості	Зміна форм вартості товару	Стадії перетворення промислового капіталу в грошовий	Отримання грошової форми вартості промислового капіталу
Збут 4	Як товар, який є елементом матеріального потоку	Товароруху вигляді матеріального потоку	Виробництво - розподіл за каналами товару	Поставка товару споживачу
Збут 5	Як господарські зв'язки з поставок продукції	Організація господарських відносин	Операції комплексного управління збутовою діяльністю товаровиробника	Задоволення потреб кінцевих споживачів товару

Збутову логістику можна визначити і як процес управління комерційним, каналним і фізичним розподілами готової продукції й послуг з метою задоволення попиту споживачів і одержання прибутку. **Комерційний** розподіл охоплює переважно функції планування, аналізу, контролю і регулювання збуту, тобто управління збутовою діяльністю. **Канальний** розподіл можна розглянути через категорію «канал розподілу» тобто сукупність фірм або окремих осіб, які приймають на себе або допомагають передати кому-небудь іншому право власності на конкретний товар або послугу на їхньому шляху від виробника до споживача. Щодо **фізичного** розподілу, то логістика тут традиційно розуміє функції збереження, транспортування, комплектації, фасування, складування, переробки й т.п. [6, с. 35].

Логістика розподілу повинна забезпечити постачання продукції в потрібне місце, в певний час, певної номенклатури за визначеною ціною. При цьому об'єктом управління логістики дистрибуції є в першу чергу матеріальний потік (готова продукція), який необхідно перемістити в просторі та часі від постачальників до споживачів або користувачів [8, с. 14-15].

Економічна природа розподільчої логістики може бути досліджена досить повно, якщо вдається розкрити її функції, принципи та якості. Реалізовані на підприємствах логістичні дистрибутивні функції полягають в:

- плануванні, аналізі, контролі й регулюванні збутової діяльності;
- реалістичній оцінці платоспроможного попиту споживачів;
- формуванні раціонального портфеля замовлень;
- розробці перспективних та оперативних планів продажів;
- проектуванні каналів розподілу готової продукції і їхньої оптимізації;
- встановлення господарських зв'язків з метою постачання товарів та надання послуг споживачам тощо.

Розподільча логістика ґрунтується на загальних логістичних принципах:

- координації всіх процесів руху товарів;
- інтеграції всіх функцій управління процесами розподілу;
- адаптації до постійно змінюваних вимог ринку;
- системності як управління розподілом у його цілісності;
- комплексності, тобто рішення всієї сукупності проблем, пов'язаних із задоволенням платоспроможного попиту покупців;
- оптимальності щодо частин системи, так і в режимі її функціонування;
- раціональності як в організаційній структурі, так і в організації управління [4, 65-66].

Таким чином, виходячи з функцій та принципів збутової логістики, можна визначити її основні завдання: максимізація прибутку суб'єкта господарювання при більш повному задоволенні попиту споживачів; ефективне використання виробничого апарату суб'єкта господарювання за рахунок оптимального завантаження виробничих потужностей за замовленнями споживачів; раціональне поведіння на ринку з врахуванням його постійно змінюваної кон'юнктури.

Характерними властивостями логістичного підходу до сфери просування продуктів вважаються наступні:

- сприйняття матеріальних та інформаційних потоків як системи, що охоплює довільну кількість ланок;
- об'єднання різних функцій у єдину інтегровану систему управління;
- облік суспільних ринкових процесів і їхньої трансформації;
- спрямованість на виявлення загальних закономірностей при зберіганні
- аналітичної направленості [9, с. 229].

Таким чином, базою логістичного підходу є системний підхід, що проявляється в розгляді всіх елементів логістичної системи як взаємозалежних і взаємодіючих для досягнення єдиної мети управління. Головною рисою цього підходу є оптимізація функціонування не окремих елементів, а всієї логістичної системи в цілому.

Логістичний підхід допускає послідовний перехід від загального до часткового. У цьому випадку початковим етапом досліджень і критерієм у процесі управління є кінцева мета. Конкретизоване вираження підходу проявляється в системі правил і прийомів, які утворюють відповідні методи управління логістичними процесами [9, с. 56].

У логістиці широко застосовується вся сукупність методів, теорій і видів аналізу, які розроблені й використовуються для рішення завдань у сферах виробництва й обігу. Тому найбільш актуальною проблемою на сучасному етапі розвитку теорії логістики є формування її методологічної бази та зокрема її класифікації [11, с. 14]. Відповідно до класифікації, всі методи можна розподілити на три класи: перший включає моделі й методи, призначені для рішення завдань в «умовах визначеності», без обмежень з боку зовнішнього середовища; другий в умовах ризику й невизначеності, але без конкуренції; третій – моделі й методи рішення логістичних завдань в умовах конкуренції. Кожний клас, у свою чергу, поділяється на три види, усередині яких передбачений розподіл на групи (підгрупи). Розподіл на види визначається ступенем врахування в аналізованій моделі логістичних операцій і функцій, тоді як розподіл на групи визначається в першу чергу складністю методів і моделей, зокрема використання спеціальних процедур, наприклад оптимізації [11, с. 16, 25].

В роботах Сергеева В.І. та Ніколайчука В.Е. запропоновано іншу класифікацію, яка поєднує логістичні методи за рядом характерних ознак в три групи: економіко-математичні методи, методи прогнозування й неформальні методи.

Економіко-математичні методи приводять до побудови економіко-математичних моделей. Такі моделі являють собою відображення економічних характеристик об'єкта у вигляді сукупності математичних виразів. Це відображення складається таким чином, щоб його можна було використати для подальших досліджень [13, с. 174].

Методи прогнозування засновані на прийнятті різного роду допущень, необхідних для планування досліджуваних процесів або явищ в умовах неконтрольованого майбутнього. Значення прогнозних оцінок розвитку аналізованих процесів або явищ є основою прийняття управлінських рішень при оперативному, тактичному й стратегічному плануванні. Очевидно також, що точність і надійність прогнозу визначає ефективність реалізації різних логістичних операцій і функцій – від оцінки ймовірності дефіциту продукції на складі до вибору стратегії розвитку фірми [11, с. 78].

Неформальні (інтуїтивні або емпіричні) методи використовують знання експертів у конкретній предметній області і їхні суб'єктивні оцінки розвитку, приміром, попиту на аналізовані групи товарів або послуг. Основна мета методів даного типу – пошук нових ідей, їхнє широке обговорення й конструктивна критика. Гіпотеза полягає в припущенні, що серед великої кількості ідей є, щонайменше, декілька відповідних [12, с. 292].

Як бачимо, обидві класифікації не поділяють логістичні методи за функціональними сферами логістики: закупівельна, виробнича, складська, розподільча та інші.

**Висновки.** Функціонування підприємств в умовах ринкової економіки потребує принципово нового підходу до рішення проблем, використання найбільш сучасних методів комерційної роботи. У зв'язку з цим виникає необхідність здійснення ефективного розподілу, що може забезпечити логістика. Розподільча або збутова логістика це управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, що здійснюються в процесі доведення готової продукції до споживача відповідно з інтересами і вимогами останнього, а також передаванням, зберіганням і обробкою певної інформації.

Крім того, збутова логістика тісно пов'язана з іншими елементами логістичної системи, зокрема виробничою, закупівельною, інформаційною, транспортною та іншими складовими інтегрованої логістики.

Серед основних завдань логістики процесів дистрибуції варто виокремити наступні:

- забезпечення раціоналізації структури і параметрів просування матеріального потоку;
- оптимізація формування портфеля замовлень;
- вибір схеми розподілу матеріального потоку;
- визначення оптимальної кількості та розташування центрів розподілу в регіоні;
- вибір логістичних посередників, за допомогою яких буде здійснюватися процес реалізації та інші.

Однією з головних проблем теорії логістики, на сучасному етапі розвитку, є недостатня розробка методологічної бази. Проте, незважаючи на велику кількість використовуваних методів, спостерігається

відсутність їх розподілу за функціональними сферами логістики. Іншою невирішеною проблемою залишається відсутність опису конкретних методів, зокрема збутової логістики, в роботах вітчизняних науковців. Детальний опис окремих методів та їх порівняння дозволили б в умовах певної суперечливості інтересів на різних рівнях обрати правильну стратегію досягнення головної мети підприємства й рішення відповідних завдань, що в свою чергу сприяло б підвищенню ефективності діяльності в цілому.

### Література

1. Крикавський Є.В. Логістичний паспорт країни CONTRA «Логістизації» [Електронний ресурс] / Крикавський Є.В., Похильченко О.А. // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. – Режим доступу : <https://www.researchgate.net/>.
2. Логистика : учеб. пособие / под ред. Б.А. Аникина. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 352 с.
3. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посібник / Балабанова Л.В., Германчук А.М. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 288 с.
4. Кальченко А.Г. Логістика : навч. посібник / Кальченко А.Г. – К. : КНЕУ, 2001. – 148 с.
5. Логистика : учебник / под ред. Б.А. Аникина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 352 с.
6. Смирчинський А.В. Основи логістичного менеджменту : навч. посібник / Смирчинський А.В. – Тернопіль : Економічна думка, 2000. – 240 с.
7. Бажин Б.И. Логистика / утв. МОНУ в качестве учебника для студентов высших эконом. уч. заведений. – Харьков : Консум, 2006. – 240 с.
8. Проценко И. Базовая и инновационная логистика / И. Проценко // РИСК. – 2006. – № 3 – С. 13–17.
9. Скворонек Ч. Логистика на предприятии : учеб.-метод. пособие / Скворонек Чеслав, Сариуш-Вольский Здзислав ; пер. с польск. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 400 с.
10. Николайчук В.Е. Логистика / Николайчук В.Е. – СПб : Питер, 2001. – 160 с.
11. Модели и методы теории логистики / под ред. Лукинського В.С. – СПб : Питер, 2003. – 176 с.
12. Миротин Л.Б. Системный анализ в логистике : учебник / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев. – М. : Издательство «Экзамен», 2002. – 480 с.
13. Альбеков А.У., Митько О.А. Коммерческая логистика / Альбеков А.У., Митько О.А. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2002. – 416 с.

### References

1. Krykavskiy Ye.V., Pokhylchenko O.A. (2012). Lohistychnyi pasport krainy CONTRA «Lohistyztatsii». [Logistic passport of the country CONTRA "Logistics"]. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. Retrieved from: <http://ena.lp.edu.ua>.
2. Anykyn B.A. (2000). Lohystyka [Logistics]. Moscow, INFRA”
3. Balabanova L.V., Hermanchuk A.M. (2006). Komertsiiina diialnist: marketynh i lohystyka [Commercial activity: marketing and logistics]. Kyiv, PH “Professional”.
4. Kalchenko A.H. (2001) Lohystyka [Logistics]. Kyiv, KNEU.
5. Anykyn B.A. (2002). Lohystyka [Logistics]. Moscow, INFRA”.
6. Smyrchynskiy A.B. (2000). Osnovy lohistychnoho menedzhmentu [Fundamentals of logistics management]. Ternopil, “Ekonomichna dumka”.
7. Bazhyn B.Y. (2006). Lohystyka [Logistics]. Kharkiv, “Konsum”.
8. Protsenko Y. (2006) Bazovaia y ynnovatsyonnaia lohystyka [Basic and innovative logistics]. Risk – Risk, №3, 13-17.
9. Skovronek Ch., Sariush-Volsky Z. (2006). Logistika na predpriyatii [Enterprise logistics]. Moscow, “Finance and statistics”.
10. Nykolaichuk V.E. (2001). Lohystyka [Logistics]. St.-Petersburg, “Piter”.
11. Lukynskiy B.C. (2003). Modeli i metody teorii logistiki [Models and methods of logistics theory]. St.-Petersburg, “Piter”.
12. Mirotin L.B., Tashbaev Y.E. (2002). Sistemnyj analiz v logistike [Systems analysis in logistics]. Moscow, PH “Eksamen”.
13. Al'bekov A.U., Mit'ko O.A. (2002). Kommercheskaya logistika [Commercial logistics]. Rostov-on-Don, “Feniks”.

Надійшла / Paper received: 23.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021



УДК 658:631.1

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-34

МОМОТ Т. В., ЗУБЕНКО А. В., ВЕРШИНІНА Д. М.  
Харківський національний університет міського господарства ім.О.М.Бекетова

## ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

*В роботі проаналізовано передумови необхідності комплексного безпеко-орієнтованого управління на етапах створення та реалізації будівельних проєктів, визначено ключові елементи інформаційно-аналітичного забезпечення безпеко-орієнтованого управління підприємств будівельної галузі, запропоновано розрахунок індексу безпеки реалізації бізнес-проєктів як коригуючого коефіцієнта інтегрованого показника корпоративної безпеки підприємств.*

*Ключові слова: безпеко-орієнтоване управління, інформаційно-аналітичне забезпечення, будівельні проєкти, ризики.*

МОМОТ Т., ZUBENKO A., VERSHUNINA D.

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

## INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF SAFETY-ORIENTED MANAGEMENT OF ENTERPRISES OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY

*The purpose of the paper is to study preconditions of complex safety-oriented management necessity at the stages of construction projects creation and realization and to develop a system of information and analytical support for safety-oriented management of construction companies. The article identifies specific risks of the construction projects. A system of information and analytical support has been developed. It covers three levels of regulation of construction activities: the state regulation field; the field of technical supervision of construction; indicators and measures to optimize the volume of unfinished construction. The paper classifies the objects of unfinished construction in order to manage, it is proposed to maintain a balance between the actual and estimated cost of construction projects, to ensure a balanced number of constructed and sold square meters. The article states that the optimal situation is when estimated number of constructed meters is equal to the number of sold for the same period. The paper analyzes the cost structure of a typical nine-storey building by stages of work. The influence of the change in the cost of each stage of construction on the total cost of the object is studied. It is established that earlier detection of excess of the actual cost over the estimated, allows taking timely precautionary measures and reducing the size of the total deviation of the building cost and preventing or reducing losses on the project as a whole. The paper proposes the calculation of the safety index of business projects as a correction factor for an integrated indicator of corporate security.*

*Key words: safety-oriented management, information and analytical support, construction projects, risks.*

**Постановка проблеми.** Особливості та тенденції розвитку будівельної галузі вказують на переважання в структурі активів будівельних підприємств незавершеного виробництва. Зважаючи на довготривалість операційного циклу та високу вартість продукції, що виробляється, в сфері виробництва та реалізації будівельної продукції виникають додаткові ризики, що можуть знижувати рівень безпеки підприємства. Зокрема ризики зростання вартості матеріалів, енергоносіїв, вартості праці, зміни податкового законодавства, зміни умов кредитування та інші за проміжок часу між початком та завершенням будівництва об'єкту можуть викликати ризик недобудови об'єктів та як наслідок загрозу існуванню самого підприємства. В таких умовах отримання своєчасної та якісної інформації є запорукою прийняття ефективних управлінських рішень, а розробка інформаційно-аналітичного забезпечення безпеко-орієнтованого управління набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх джерел.** Питання інформаційно-аналітичного забезпечення процесу управління досліджуються в роботах багатьох українських та зарубіжних вчених: І.О. Бланка [1], О.Д. Гудзинського [2], І.Б. Садовської [3], І.Д. Лазаришиної [4], Ю.В. Максимова [5], А.Г. Загороднього [6]. Однак, на сьогодні недостатньо дослідженими залишаються деякі важливі аспекти формування інформаційно-аналітичного забезпечення для прийняття ефективних рішень в аналітичній системі безпеко-орієнтованого управління підприємств будівельної галузі.

**Метою** даної статті є визначення передумов необхідності комплексного безпеко-орієнтованого управління на етапах створення та реалізації будівельних проєктів, розробка системи інформаційно-аналітичного забезпечення безпеко-орієнтованого управління підприємств будівельної галузі.

**Виклад основного матеріалу.** За результатами дослідження тенденцій розвитку будівельної галузі, наявних ризиків на кожному етапі здійснення проєктів, причин виникнення заморожених об'єктів незавершеного визначено основні передумови необхідності комплексного безпеко-орієнтованого управління на етапах створення та реалізації будівельних проєктів: довга тривалість виробничого циклу (1,5-2 роки); ризик фізичного зносу об'єкту внаслідок затримки строків будівництва; ризик інфляції (об'єкт виставляється на продаж з нульового циклу будівництва, визначається ціна на об'єкт, виходячи з планового кошторисної вартості); ризик невідповідності ціни продажу та собівартості виготовлення об'єкту і, як наслідок, збитковості або недобудова об'єкту.

Для прийняття ефективних рішень у сфері безпеко-орієнтованого управління необхідно створити систему інформаційно-аналітичного забезпечення, яка б охоплювала три рівні регулювання будівельної діяльності: виявлення ризиків та можливостей у сфері державного регулювання (дотації, оподаткування, кредитування, страхування, державне замовлення на будівництво житла, система законодавчих актів щодо проблем власності та застави об'єктів незавершеного будівництва); розробка організаційних, контрольних, експертних заходів у сфері технічного нагляду за будівництвом (з метою забезпечення високої якості будівництва, дотримання строків виконання робіт, попередження необґрунтованих відхилень фактичного обсягу робіт від кошторисного); розробка показників та заходів щодо оптимізації обсягів незавершеного будівництва (у тому числі запобігання утворенню надлишкових обсягів незавершеного будівництва, зниження собівартості виробництва, підвищення рентабельності діяльності).

В роботі зроблено акцент на третьому рівні – регулюванні бізнес-процесів, оптимізації незавершеного будівництва. Враховуючи ризики здійснення власне будівельної діяльності важливо враховувати наступні особливості: грошові кошти залучаються від інвесторів від початку будівництва до повної його реалізації; фактична собівартість об'єкту внаслідок інфляційних процесів значно відрізняється від кошторисної; висока ймовірність ситуації перевищення собівартості квадратного метра житла над його продажною вартістю через значний розрив між часом отримання коштів та часом підрахування остаточної собівартості об'єкта.

З урахуванням вищезазначених властивостей діяльності елементи інформаційно-аналітичного забезпечення безпеко-орієнтованого управління будівельними підприємствами повинні спрямовуватись на вирішення двох наступних завдань: по-перше, не допустити перевищення фактичної собівартості будівництва над кошторисною на кожному з етапів будівництва, і як наслідок, скоригувати ціну продажу відповідно до фактичних даних та планової рентабельності діяльності; по-друге – визначити оптимальну кількість та вартість об'єктів незавершеного будівництва для недопущення збитковості проектів, їх недобудови та забезпечення ефективної роботи підприємства в цілому.

Інформаційно-аналітичне забезпечення безпеко-орієнтованого управління підприємств будівельної галузі є цілеспрямованою діяльністю щодо збору, обробки, аналізу інформації, підготовки аналітичних звітів, виявлення проблем, підготовки можливих варіантів дій та їх наслідків, безперервний процес підтримки прийняття рішень із метою забезпечення безпеко-орієнтованого управління.

Першим базовим елементом системи інформаційно-аналітичного забезпечення є збір оперативної інформації шляхом вивчення ряду документів, що є у підприємства стосовно кожного об'єкту будівництва: свідоцтво про реєстрацію прав власності на об'єкт незавершеного будівництва (якщо проведена реєстрація) або договори купівлі-продажу, документи, що підтверджують права на земельну ділянку, дозвільна документація на будівництво, загальна пояснювальна записка до будівельного проекту, кошторисна документація, дані бухгалтерського обліку щодо фактично понесених витрат на будівництво об'єкту, акт консервації (якщо об'єкт законсервований), відомості щодо наявності або відсутності обтяжень об'єктів незавершеного будівництва, бюджети грошових потоків від реалізації об'єкту, бюджети витрат на доведення об'єкту до готовності.

Другим елементом системи є процес інформаційно-аналітичної обробки даних, отриманих на базовому етапі. Якщо в першому етапі приймають участь більша частина структурних підрозділів та відділів підприємства, то другий етап є прерогативою фінансово-економічного відділу. Даний етап повинен бути максимально автоматизований, щоб уникнути помилок під час розрахунків через людський чинник та забезпечити вирішення задач у максимально короткі строки для забезпечення скорочення часу між датою надходження інформації та датою прийняття управлінського рішення.

Управління будь-яким об'єктом доцільно здійснювати, розбиваючи його на невеликі за розміром логічно скомпоновані групи, зокрема в роботі запропоновано класифікувати об'єкти за ступенями готовності: об'єкти підготовчої стадії (зі ступенем готовності – 1-2%), об'єкти початкової стадії (ступінь готовності – до 30%), об'єкти основної стадії (ступінь готовності – до 90%), об'єкти на завершальній стадії (ступінь готовності від 91% до 100%). Підготовча стадія передбачає відведення земельної ділянки, проектно-вишукувальні роботи. Початкова стадія передбачає проведення вертикального планування земельної ділянки, підготовку котловану, улаштування фундаменту. На основній стадії відбувається зведення коробки будівлі, роботи щодо побудови та підключення інженерних мереж. На завершальній стадії здійснюються роботи з утеплення фасаду, роботи з благоустрою території, що відповідає повністю готовому об'єкту будівництва, що підтверджується державною архітектурно-будівельною комісією.

По завершенню групування об'єктів розпочинаються роботи з елементу інформаційно-аналітичного забезпечення безпеко-орієнтованого управління підприємств будівельної галузі – етапу аналітичної обробки інформації.

З урахуванням властивостей діяльності будівельних підприємств елементи інформаційно-аналітичного забезпечення безпеко-орієнтованого управління повинні спрямовуватись на вирішення двох наступних завдань: по-перше, не допустити перевищення фактичної собівартості будівництва над кошторисною на кожному з етапів будівництва, і як наслідок, скоригувати ціну продажу відповідно до фактичних даних та планової рентабельності діяльності; по-друге, забезпечити збалансованість кількості збудованих та реалізованих квадратних метрів.

Метою вирішення першого завдання є своєчасне виявлення факту зрощення собівартості та розробки методів щодо її зниження або коригування ціни продажу об'єкту. При цьому причини перевищення фактичних витрат над кошторисною величиною можуть бути як зовнішні (зростання вартості матеріальних, трудових ресурсів), так і внутрішні (виконання додаткових робіт, непередбачених кошторисом, наднормативне списання матеріалів, зміна проекту). Щодо другого завдання, оптимальною є ситуація, коли продажі здійснюються по мірі зведення об'єкту, тобто розрахункова кількість збудованих метрів дорівнює кількості проданих за один і той самий період.



Рис. 1. Визначення балансу величин у системі безпеко-орієнтованого управління бізнес-процесами будівництва

В роботі проведено розрахунок на прикладі типового дев'ятиповерхового будинку:

Таблиця 1

**Питома вага окремих етапів робіт у загальній собівартості типового дев'ятиповерхового будинку**

Етапи робіт	Питома вага робіт в загальній собівартості	Наростання витрат (ступінь готовності об'єкта)
відведення земельної ділянки, проектно-вишукувальні роботи	0,15	0,15
Земляні роботи	1,03	1,18
Загальнобудівельні роботи, кривля	62,14	63,32
Оздоблювальні роботи, вікна, двері	9,21	72,53
Внутрішні сантехнічні роботи	9,56	82,09
Внутрішнє електропостачання	1,83	83,92
Ліфти	2,46	86,38
Зовнішнє електропостачання	2,55	88,93
Зовнішні мережі водопостачання та водовідведення	3,64	92,57
Благоустрій	7,43	100

Досягнення балансу кількості збудованих та реалізованих квадратних метрів забезпечується проведенням щомісячного аналізу як натуральних величин обсягів будівництва та реалізації, так і вартісних – зокрема фактичної собівартості збудованого об'єкта та грошових коштів від його реалізації на дату проведення аналізу.

Порушення рівноваги як першого, так і другого типу призводить до зростання ряду ризиків будівництва, зокрема ризику низької прибутковості або збитковості діяльності підприємства, і як наслідок, незавершення будівництва та невиконання зобов'язань перед замовниками.

Визначення рівня корпоративної безпеки підприємства здійснюється, як правило, на базі використання ретроспективних даних. Зважаючи на довго тривалість здійснення будівельних проектів та великий розрив у часі їх будівництва та реалізації, з одного боку, та часі відображення результатів проектів у звітності компанії, з іншого боку, виникає проблема коригування інтегрального коефіцієнта корпоративної безпеки з метою врахування оперативних даних.

На основі аналізу міжнародного досвіду та особливостей діяльності будівельних підприємств в роботі запропоновано розрахунок індексу безпеки реалізації бізнес-проектів як коригуючого коефіцієнта інтегрованого показника корпоративної безпеки. Даний показник пропонується розраховувати шляхом інтеграції трьох коефіцієнтів: Індексу відповідності собівартості кошторисній вартості ( $I_{\text{ср}}$ ), Індексу дотримання строків виконання проекту запланованим датам ( $I_t$ ), Індексу відповідності кількості збудованих та реалізованих метрів ( $I_{\text{bsm}}$ ). Для кожного індексу по аналогії з інтегральним показником корпоративної безпеки розроблено бальну систему оцінок. З метою визначення ефективності та безпеки виконання окремого проекту вищезазначені індекси розраховуються для кожного з них. Безпечність або небезпечність виконання окремих проектів не дає змоги робити висновки щодо безпечності діяльності підприємства в цілому. З метою безпеко-орієнтованого управління підприємством важливо отримати узагальнену інформацію. Тому кожен із індексів розраховується як середня величина відповідних індексів за кожним

окремим проектом будівництва. Усереднення індексів дає можливість перекривати збитки від одних проектів одержаними прибутками від інших та забезпечувати безпечність діяльності підприємства в цілому. На підставі проведеного анкетування із застосуванням математико-статистичного методу експертних оцінок було виведено вплив кожного індексу на загальний коефіцієнт безпеки реалізації бізнес-проектів. В роботі акцентовано увагу, що інтегральний коефіцієнт корпоративної безпеки базується на ретроспективних даних, коригування його на індекс безпеки реалізації бізнес-проектів дозволяє використовувати оперативні дані для своєчасного реагування керівництвом на можливі ризики діяльності підприємства.

**Висновки.** Таким чином, можна прийти до висновку, що основними передумовами необхідності комплексного безпеко-орієнтованого управління на етапах створення та реалізації будівельних проектів є довга тривалість виробничого циклу; ризик фізичного зносу об'єкту внаслідок затримки строків будівництва; ризик інфляції, яка в свою чергу призводить до ризику невідповідності ціни продажу та собівартості виготовлення об'єкту і, як наслідок, збитковості або недобудови об'єкту.

Для ефективного управління будівельними проектами з метою подолання існуючих ризиків та максимізації прибутків від їх реалізації необхідним є отримання своєчасної та якісної інформації, що є можливим завдяки використанню комплексної системи інформаційно-аналітичного забезпечення безпеко-орієнтованого управління підприємств будівельної галузі.

### Література

1. Бланк И.А. Энциклопедия финансового менеджера: Концептуальные основы финансового менеджмента. Т. 1 / Бланк И.А. – М. : Омега-Л, 2008. – 447 с.
2. Гудзинський О. Д. Теоретичні аспекти формування обліково-аналітичного механізму менеджменту / О. Д. Гудзинський, Г. Г. Кірейцев, Т. М. Пахомова // Облік і фінанси АПК. – 2008. – № 3. – С. 89–93.
3. Садовська І. Б. Обліково-інформаційне забезпечення управлінського аналізу / І. Б. Садовська // Вісник НУ «Львівська політехніка»: зб. наук.-прикл. пр. «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2009. – № 647. – С. 498–503.
4. Лазаришина І. Д. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства / І. Д. Лазаришина, О. В. Орєнчин // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 62–65.
5. Максимів Ю. В. Організаційні підходи до вдосконалення системи обліково-аналітичного забезпечення управління відходами деревообробного виробництва / Ю. В. Максимів // Вісник національного університету водного господарства та природокористування. Економіка : зб. наук. праць. – Рівне, 2011. – Випуск 2 (54). – С. 131–138.
6. Загородній А.Г. Оцінювання ефективності системи обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства / А. Г. Загородній // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції [“Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні”], (Тернопіль, 23-24 квітня 2010 р.) / Мін-во освіти і науки України, ТНЕУ. – Т. : Крок, 2010. – С. 31-32.

### References

1. Blank Y.A. (2008). Éntsyklopedyya fyansovoho menedzhera [Encyclopedia Financial Manage] (Vols. 1). Moscow : Omega-L
2. Hudzynskiy O. D. (2008). Teoretychni aspekty formuvannya oblikovo-analitychnoho mekhanizmu menedzhmentu [Theoretical aspects of the formation of accounting and analytical mechanism of management]. Oblik i finansy APK – accounting and finance of AIC, № 3, pp. 89–93
3. Sadovska I. B. (2009). Oblikovo-informatsiine zabezpechennia upravlinskoho analizu [Accounting and information support of management analysis]. Visn. NU «Lvivska politekhnika»: zb. nauk.-prykl. pr. «Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku» - Proceedings of the National University «Lvivska politekhnika». № 647, pp. 498–503
4. Lazarishina, I. D. (2012). Dzherela informatsiyno-analitychnogo zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeki pidpriemstva [Sources of information and analytical support economic security] Visnik ekonomiki transportu i promislivosti – Journal of economy and transport industry, № 38, pp. 62-65
5. Maksymiv Yu.V. (2011). Orhanizatsiyni pidkhody do vdoskonalennya systemy oblikovo-analitychnoho zabezpechennya upravlinnya vidkhodamy derevoobrobnoho vyrobnytstva [rganizational approaches to improving the system of accounting and analytical support waste management timber production]. Visnyk natsional'noho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya. Ekonomika – Proceedings of the National University of Water and Environment. Economy. 2 (54), pp.131-138.
6. Zahorodniy, A.H. (2010). Otsinyuvannya efektyvnosti systemy oblikovo-analitychnoho zabezpechennya menedzhmentu pidpriemstva [Evaluation of the effectiveness of the accounting and analytical software enterprise management] Stan i perspektyvy rozvytku oblikovo-informatsiynoyi systemy v Ukraini - Condition and prospects of accounting and information system in Ukraine Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Ternopil: TNEU, pp. 31-32

Надійшла / Paper received: 14.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК339.5:658 (045)

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-35

КОВТУН Е. О.

Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття присвячена питанню маркетингових досліджень при здійсненні підприємством зовнішньоекономічної діяльності, оскільки об'єктивна необхідність постійного вивчення маркетингових досліджень підприємством передбачає науково-методичне опрацювання висновків аналізу конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках для збільшення ймовірності успіху ринкової діяльності підприємства.

Ключові слова: маркетинг, ефективність управління, зовнішнє середовище, зовнішньоекономічна діяльність, конкуренція, зовнішній ринок.

KOVTURN E.

Vinnytsia Trade and Economic Institute  
Kyiv National University of Trade and Economics

## THEORETICAL ASPECTS OF MARKETING RESEARCH WHEN PERFORMING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY BY THE ENTERPRISE

The effectiveness of production and economic activities of enterprises engaged in foreign economic activity and focused on long-term presence in foreign markets, largely depends on the right strategic goals and scientifically sound ways to implement them based on the analysis of the market environment. Solving these problems requires thorough marketing research on the state and features of foreign markets, the correct use of specific approaches and tools of marketing activities to develop and implement the most optimal ways for companies to enter foreign markets and ensure effective foreign economic activity by enterprises.

Among the reasons for the protracted crisis of the Ukrainian economy are inefficiency, inconsistency of traditional technologies, tools and methods of interaction of enterprises with consumers. All this leads to a reduction in the life cycle of goods and the advantage of non-price factors over price, based on the position of meeting consumer requirements, the development of digital technologies, the need to personalize production and consumption.

In the current conditions of domestic economic transformations, Ukrainian industry is integrated into world trade rules through the introduction of international quality standards for management and production and economic activities. At the same time, the dynamics of sales of industrial enterprises (including foreign markets), Ukraine's positioning in international competitiveness rankings indicate not fully realized the potential for the operation and development of industrial enterprises for sales in foreign markets. In turn, this requires the development of a methodology for the formation of such a mechanism in the process of marketing research, which would be focused on balancing the internal capabilities and external needs of enterprises by ensuring continuous and multi-channel contact with consumers. That is why the intensification of comprehensive research in the direction of developing methods of marketing research of markets in the implementation of foreign economic activity by enterprises is relevant.

The article is devoted to the issue of marketing research in the implementation of foreign economic activity, as the objective need for constant study of marketing research by the company involves scientific and methodological processing of the analysis of competition in domestic and foreign markets to increase the likelihood of market success.

Key words: marketing, management efficiency, external environment, foreign economic activity, competition, foreign market.

**Постановка проблеми.** Ефективність здійснення виробничо-господарської діяльності підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність та орієнтованих на довгострокову присутність на зарубіжних ринках, значною мірою залежить від вірно поставлених стратегічних цілей та науково-обґрунтованих шляхів їх реалізації на основі аналізу ринкового середовища. Вирішення цих задач потребує здійснення ґрунтовних маркетингових досліджень стану і особливостей розвитку зовнішніх ринків, вірного використання специфічних підходів та інструментарію маркетингової діяльності задля розробки і впровадження найбільш оптимальних шляхів виходу підприємств на зовнішні ринки та забезпечення ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємствами.

Серед причин затяжної кризи української економіки є неефективність, невідповідність традиційних технологій, інструментарію та методики взаємодії підприємств зі споживачами продукції. Все це призводить до скорочення життєвого циклу товарів та переваги нецінових факторів над ціновими, виходячи з позиції задоволення споживчих вимог, розвитку цифрових технологій, необхідності персоналізації виробництва і споживання.

В сучасних умовах вітчизняних економічних перетворень українська промисловість інтегрується у світові правила торгівлі шляхом запровадження міжнародних стандартів якості управлінської та виробничо-господарської діяльності. Разом з тим, динаміка обсягів реалізації продукції промислових підприємств (у тому числі і на зовнішні ринки), позиціонування України в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності вказують на не в повній мірі реалізований потенціал функціонування та розвитку

промислових підприємств щодо збуту продукції на зовнішніх ринках. В свою чергу, це потребує розробки методології формування такого механізму в процесі здійснення маркетингових досліджень, що був би зорієнтований на збалансування внутрішніх можливостей та зовнішніх потреб підприємств шляхом забезпечення безперервного та багатоканального контакту зі споживачами. Саме тому активізація комплексних досліджень в напрямку розробки методики здійснення маркетингових досліджень ринків збуту при здійсненні підприємствами зовнішньоекономічної діяльності є актуальною.

Наразі актуальними залишаються питання щодо використання сучасних механізмів проведення маркетингових досліджень в практичній діяльності підприємств, у тому числі – при здійсненні ними зовнішньоекономічної діяльності.

Планування обсягів зовнішньоекономічної діяльності підприємством залежить від своєчасного і якісного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивної оцінки його можливостей. У зв'язку з цим необхідним є відпрацювання методики планування маркетингових досліджень підприємством, особливо при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Результати проведених маркетингових досліджень впливають на прийняття ефективних управлінських рішень по прибутковості здійснення збутової діяльності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Дослідження та аналіз маркетингу на підприємстві вказує на обов'язковість конкретної деталізації бізнес-планування, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми маркетингових досліджень підприємств взагалі та при здійсненні ними зовнішньоекономічної діяльності зокрема досліджувались в працях багатьох українських та зарубіжних науковців. Теоретично-методичні підходи щодо обрання стратегії здійснення маркетингових досліджень висвітлені у роботах провідних українських та зарубіжних науковців, серед яких А. Томпсон, М. Портер, Н.В. Куденко, Ж.Ж. Ламбен, А. Стрикленд, В.В. Божкова, І. Ансофф, С.С. Гаркавенко, О.І. Лабурцева, Р.А. Фатхутдінов, С.М. Ілляшенко тощо.

Чимало науковців присвятили свої праці розвитку теоретично-методичних та практичних аспектів організації та здійсненню маркетингових досліджень. Кожен з них має власне уявлення та надає своє визначення поняттю «маркетингові дослідження».

В сучасний період відбувається подальший науковий пошук. Поняття сутності маркетингового дослідження виключно як процесу збирання, обробки і аналізу інформації розвинулось до більш конструктивного визначення цього поняття як специфічної функції маркетингу для вироблення і прийняття обґрунтованих маркетингових рішень.

Разом з тим, не дивлячись на кількість та ґрунтовність наукових досліджень з питань здійснення маркетингових досліджень, низка теоретичних і прикладних питань наразі залишається невирішеною. Недостатність логічно впорядкованого та цілісного уявлення щодо механізму трансформації результатів здійснення маркетингових досліджень в конкурентні переваги підприємства на зовнішніх ринках визначають актуальність проведення дослідження.

Вивчення літературних джерел показує, що підприємства постійно знаходяться в пошуку ефективних напрямків на ринку по впливу на споживчу поведінку, використовуючи планування та одержану інформацію. Тому здійснення організації і планування маркетингових досліджень підприємством є важливим в умовах сьогодення.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні ефективності здійснення маркетингових досліджень на підприємстві, а також визначення основних чинників щодо методики вдосконалення і оптимізації здійснення маркетингових досліджень на підприємстві при здійсненні ним зовнішньоекономічної діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Маркетинг – це діяльність, спрямована на створення попиту та досягнення ефективної господарської діяльності підприємства через максимальне задоволення потреб споживачів. Тому на даний момент тема маркетингового дослідження на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, є актуальною.

Тенденція розвитку як внутрішнього, так і зовнішнього ринків на сьогоднішній час є динамічною та потребує систематичного дослідження та удосконалення.

На сучасному етапі розвитку маркетингової діяльності на підприємстві досліджуються шляхи підвищення її ефективності, особливо, при здійсненні підприємством зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, використання маркетингу забезпечує орієнтацію підприємства на спрямування від потреб виробництва до потреб внутрішнього і зовнішнього ринків.

Сучасні маркетингові дослідження поєднують інформаційну функцію (вона передбачає надання достовірної та вчасної інформації про стан ринку, діяльність конкурентів, вподобання споживачів) з аналітичною (передбачає інтерпретацію інформації і формування пропозицій щодо розробки ефективних маркетингових рішень) [3].

Виходячи з того, що розширена концепція розвитку підприємства передбачає зміни не тільки в економічному та організаційному аспектах, але й, насамперед, в маркетинговому аспекті діяльності підприємства. Необхідно відзначити, що актуальності набувають завдання щодо розробки концептуальних засад формування механізму забезпечення маркетингового розвитку підприємства з позиції маркетингу.

Нова ринкова позиція підприємства – це певний комплекс змін, які характерні для якісних маркетингових відносин.

Зовнішні економічні зв'язки підприємства відіграють велику роль у здійсненні маркетингових досліджень для забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства.

В умовах ринку для забезпечення економічного розвитку, підприємства змушені постійно контролювати і підвищувати економічну ефективність своєї діяльності. Стратегія підприємства має передбачати створення комплексної системи заходів, спрямованих на досягнення перспективних параметрів ефективності, реалізацію головної мети підприємства. На сучасному етапі розвитку підприємства перехід до маркетингової орієнтації ведення виробничо-господарської діяльності є одним зі способів підвищення ефективності його функціонування. Для цього на підприємстві проводять комплексні маркетингові дослідження, якими займається відділ маркетингу.

Переосмислення взаємодії підприємства з іншими економічними суб'єктами значною мірою позначається на концептуальному розумінні розвитку підприємства.

Отже, можна сказати, що маркетинговий стабільний розвиток підприємства забезпечується відповідними змінами:

- маркетингового потенціалу взаємодії як неповторної сукупності важливих компонентів;
- стану його маркетингових відносин, які в різний термін можуть мати неоднакові характеристики відносно масштабності, інтенсивності, спостерігається тенденція збільшення росту господарської діяльності через реалізацію цілей та задач виробничо-господарської діяльності у відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства [1].

Основне призначення маркетингових досліджень на підприємстві полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі господарської діяльності і його можливостей, вимог споживача, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

Таким чином, суть маркетингових досліджень на підприємстві полягає у пошуку рішень, спрямованих на задоволення споживачів внутрішнього і зовнішнього ринків, отримання переваг в порівнянні з конкурентами на цих ринках за допомогою спеціальних ринкових заходів. Все це допоможе підприємству вижити в несприятливому зовнішньому середовищі.

Сучасна теорія маркетингових досліджень оперує різноманітними економічними прийомами, моделями, алгоритмами і методами при плануванні в організації маркетингової діяльності підприємства. Разом з цим в практичній діяльності підприємства застосовується лише мала частка передового економічного інструментарію, що може бути пояснене як незатребуваність ряду інструментів у сучасних вітчизняних умовах, так і низькою маркетинговою кваліфікацією керівних управлінських працівників.

Останнім завданням якісної розробки комплексу маркетингових досліджень на підприємстві є формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики.

Найважливішою складовою комплексу маркетингових досліджень, що його розробляють на підприємстві, є його продукція.

Другою складовою є ціна, яка може мати найрізноманітніші види. Виважена цінова політика здійснює значний вплив на ринковий успіх підприємства. Ціни тісно пов'язані з іншими складовими комплексу маркетингових досліджень на підприємстві. Ціна товару повинна забезпечувати сталий запланований прибуток. Водночас, вона може змінюватись залежно від завдань, що вирішує підприємство у певний час та при певній ситуації на ринку. Тобто ціни на продукцію підприємства пристосовуються до умов як внутрішнього, так і зовнішнього ринків: витрат, попиту, конкуренції. Метод розповсюдження збуту продукції є третім елементом маркетингових досліджень. Збутова політика підприємства має органічно поєднуватись з іншими елементами комплексу маркетингу.

Четверта складова – метод просування продукції, під яким розуміють сутність маркетингових рішень, пов'язаних з комунікативністю [7].

Комплекс маркетингу, як форма виробничо-господарської діяльності, повинен забезпечувати пристосування підприємства до умов внутрішнього та зовнішнього ринків, повинен враховувати особливості поточної ситуації та зовнішнього середовища. Така стратегія розвитку здійснення маркетингових досліджень дає можливість підприємству здійснювати ефективно виробничо-господарську діяльність, реалізацію його головної мети.

Виходячи з того, що розширена концепція розвитку підприємства передбачає зміни не тільки в економічному та організаційному аспектах, але й, насамперед, в маркетинговому аспекті діяльності підприємства, необхідно відзначити, що актуальності набувають завдання щодо розробки концептуальних засад формування механізму забезпечення маркетингового розвитку підприємства з позиції маркетингу [8].

А це передбачає здійснення певного комплексу змін, що зумовлюють формування нової ринкової позиції підприємства, яка характеризується більш якісними маркетинговими відносинами, більш досконалим маркетинговим потенціалом взаємодії, більш сфокусованою ключовою маркетинговою компетенцією.

Дослідження вказують, що маркетинговий стабільний розвиток підприємства забезпечується відповідними змінами:

- маркетингового потенціалу взаємодії як неповторної сукупності важливих компонентів;
- стану його маркетингових відносин, які в різний термін можуть мати неоднакові характеристики відносно масштабності, інтенсивності, стабільності, довгостроковості тощо;
- ключової маркетингової концепції як комплексної характеристики якості всіх маркетингових зусиль підприємства цільового спрямування.

Але потрібно враховувати, що важливою проблемою для сучасних підприємств є забезпечення маркетингового дослідження стійкого маркетингового розвитку, під яким пропонується розуміти певний комплекс змін, що зумовлюють формування нової ринкової позиції підприємства, яка характеризується більш якісними маркетинговими відносинами, більш якісними маркетинговими відносинами, більш сфокусованою ключовою маркетинговою концепцією.

Отже, маркетингові дослідження ще не є об'єктом постійного впливу на орієнтацію планування виробничо-господарської діяльності.

В діяльності підприємства не завжди передбачені певні маркетингові дослідження, збирання інформації, опитування, налагодження певних комунікаційних каналів і в решті решт використання отриманих знань задля ефективного функціонування підприємства. Негативним прикладом, особливо при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, є відсутність зовнішньої реклами і фінансування коштів на їх проведення тощо.

Стратегія й тактика маркетингу на підприємстві повинна базуватися на визначенні ринку маркетингу та його постійному аналізі та структуризації. Одночасно, з позиції маркетингової діяльності ринок, особливо зовнішній, розглядається як сукупність попиту та реальних і потенційних постачальників та споживачів діяльності підприємства. Це дасть змогу підприємству бути конкурентоздатним, обізнаним на ринку і здобувати відповідний прибуток, що є головною метою виробничо-господарської діяльності підприємства.

В сучасних умовах діяльності підприємства підсилюється пріоритет інтересів споживачів в системі економічних відносин та посилює агресивну конкуренцію за ринки збуту продукції. Тому, здійснюючи маркетингові дослідження, пошук механізму і засобів удосконалення збутової діяльності, що буде спрямована, передусім, на збільшення обсягу збуту при повному задоволенні потреб споживачів і є досить актуальним [6].

Дієвим механізмом ефективного управління збутовою діяльністю на підприємстві є моделювання маркетингового дослідження поведінки споживачів, яке здійснюється на основі маркетингових досліджень, особливо – при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Просування продукції при зовнішньоекономічній діяльності підприємства передбачає конкретні форми, а саме: рекламу; стимулювання збуту; персональний продаж; зв'язки з громадськістю з метою створення позитивного іміджу підприємства та його діяльності; прямий маркетинг; засоби маркетингових комунікацій – виставки, брендинг, спонсорство.

Отже, одним зі шляхів здійснення ефективної господарської діяльності підприємства є використання маркетингових комунікацій як інструменту впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище.

Система маркетингових комунікацій підприємства спрямована на інформування, переконання, нагадування споживачеві, підтримка збуту, також створення позитивного іміджу підприємства. Для того, щоб маркетингові комунікації були ефективні, підприємству необхідно проводити маркетингові дослідження. Взагалі, маркетингові дослідження – це системне збирання і об'єктивний запис, класифікація, аналіз і узагальнення даних щодо поведінки, потреб, відносин, вражень і мотивацій тощо.

Маркетингові можливості підприємства визначаються на підставі співставлення сильних сторін підприємства та можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі. Завершальним етапом аналізу ринкових можливостей підприємства є здійснення їх оцінювання на предмет відповідності можливостям реального втілення.

Управління процесом формування маркетингових можливостей підприємства здійснюється суб'єктом управління. Процес формування маркетингових можливостей підприємства здійснюється за допомогою таких ресурсів: трудових (спроможність, кваліфікація, відповідальність, компетентність персоналу підприємства тощо), технічних (рухомий склад, обладнання), матеріальних (вузли, агрегати тощо), енергетичних (паливо-мастильні матеріали), інформаційних тощо [4].

Отже, маркетингові дослідження на підприємстві потребують компетентності персоналу та управлінського персоналу у сфері аналізу маркетингової діяльності.

Зростання ефективності господарської діяльності підприємства, особливо такого, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, вимагає більш ефективного використання економічних можливостей, адаптованих до його ресурсів, щоб забезпечити потенціал для зростання рентабельності господарської діяльності в цілому. На підприємстві потрібно використовувати маркетингові дослідження по проведенню моніторингу зовнішньоекономічної діяльності [2].

Схема проведення моніторингу зовнішньоекономічної діяльності підприємства з врахуванням результатів маркетингового дослідження вимагає гнучкості управління господарської діяльності в цілому та зовнішньоекономічної зокрема, водночас надає можливості швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі, що допоможе уникнути помилок, рис. 2.



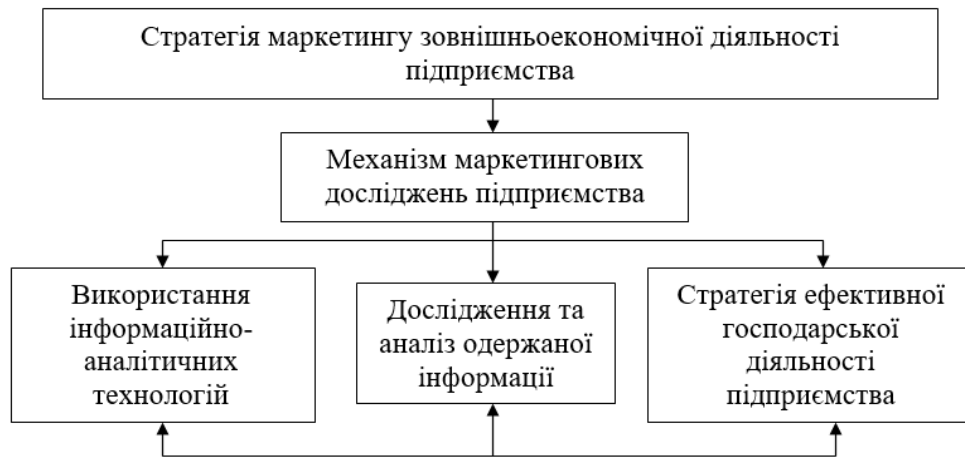


Рис. 2. Схема проведення моніторингу механізму маркетингових досліджень підприємства

Використовуючи результати маркетингових досліджень, підприємство має можливість розробляти сучасні стратегії розвитку господарської діяльності, використовуючи чітку і детальну програму ведення ефективної господарської діяльності підприємства. Результат таких досліджень дозволить обрати варіант, який забезпечить рентабельну діяльність підприємства і можливість здійснення ефективної зовнішньоекономічної діяльності [5].

Отже, підвищення господарської діяльності підприємства в цілому та зовнішньоекономічної зокрема залежить від системи управління такою діяльністю. Для забезпечення рентабельної діяльності підприємства необхідно, насамперед, вивчати та аналізувати досвід конкурентів, впроваджувати позитивний досвід партнерів, конкурентів, матеріально стимулювати працівників підприємства в одержанні прибутку, в т.ч. від здійснення зовнішньоекономічної діяльності, використовуючи при цьому у повній мірі рекламу.

Таким чином, задля покращення ефективності господарської діяльності підприємства, використовуючи маркетингові дослідження, потрібно формувати конкурентні переваги, своєчасно розробляти стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності, використовуючи на високому рівні резерви виробничих потужностей, фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, стратегії збутової діяльності.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Маркетингові дослідження підприємства є невід'ємною частиною життєдіяльності його на внутрішньому і зовнішньому ринках. Маркетингові дослідження повинні бути забезпечені надійною та достовірною інформацією про ринки, структурою і динамікою конкретного попиту споживача на продукцію.

Ефективність маркетингових досліджень в сучасних умовах господарювання обумовлюється не тільки в умовах отримання прибутку, а й активізації роботи з планування виробничо-господарської діяльності, виконання і контролю господарських програм, якісної оцінки ризиків, вирішення проблем і діяльності, особливо – на зовнішньому ринку, застосування діючих системних методів управління виробництвом підприємством, вирішення різноманітних маркетингових управлінських завдань.

Гнучкість, динамізм, різноманітність організаційних форм і методів проведення маркетингових досліджень в умовах ринкових відносин дають можливість підприємству здійснювати прибуткову діяльність. Єдиний спосіб ефективно здійснювати виробничо-господарську діяльність підприємства передбачає ефективне планування, передбачаючи децентралізацію планування, надаючи своєчасну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, тобто стиковку різних ланок планування на підприємстві, наприклад, виробництва й маркетингу.

Необхідно зазначити, що стратегія виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах ринку – найголовніше в плануванні ефективної діяльності на внутрішньому і зовнішньому ринках, а помилки в стратегічному плануванні – це реальна загроза ефективній діяльності.

Водночас, керівництво підприємства повинно не лише своєчасно забезпечувати надходження всіх необхідних для реалізації розробленої стратегії господарської діяльності ресурсів, але й мати чіткий план реалізації стратегії у вигляді цільових установок і фіксувати досягнення кожної мети. Важливо також одночасно стежити за небажаними змінами в зовнішньому середовищі. Це, в свою чергу, передбачає наявність ефективної системи оцінки і контролю виконання стратегії виробничо-господарської діяльності на основі маркетингових досліджень.

Перспектива вдосконалення здійснення маркетингових досліджень підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності повинна передбачати:

1. Більш конкретне вивчення зовнішнього ринку для ефективного застосування підходів, способів, методів і технологій маркетингу щодо просування і реалізації продукції підприємства.
2. Виявлення найбільш продуктивних форм просування продукції на зовнішньому ринку.

3. Використовуючи проведені своєчасні і конкретизовані маркетингові дослідження, розробка стратегії бізнес-плану на перспективу.
4. Підтримку формальних і неформальних зв'язків зі споживачами продукції та посередниками.
5. Удосконалення роботи управлінських працівників підприємства щодо своєчасної розробки міжнародних контрактів з просування продукції на зовнішній ринок і контроль за їх виконанням.
6. Удосконалення контролю за реалізацією заходів щодо зниження собівартості продукції.
7. Постійне проведення роботи зі стимулювання збуту продукції підприємства, здійснення супутньої реклами і підтримання іміджу підприємства.

#### Література

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 612 с.
2. Гвоздецька І. Тенденції зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств: маркетинговий аспект. Економіст. 2017. № 9. С. 31–37.
3. Косенков С. І. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Київ : Скарби, 2004. 464 с.
4. Кудирко О. Фактори конкурентного середовища ринку маркетингових досліджень. Маркетинг в Україні. 2014. № 5. С. 58–65.
5. Мальська М. П., Пурська І. С. Міжнародна маркетингова діяльність: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 288 с.
6. Мірясов Ю. О. Ефект маркетингу та його вплив на вподобання споживача в моделі оптимального вибору. Проблеми економіки. 2019. № 1. С. 134–140.
7. Ортинська В. В., Мельникович О. М. Маркетингові дослідження : підручник. 2-е вид., допов. Київ : КНТЕУ, 2015. 436 с.
8. Шапоренко О. І. Маркетинговий підхід в організації управління діяльністю підприємства. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 5. С. 30–34.

#### References

1. Balabanova L. V., Kholod V. V., Balabanova I. V. Marketynh pidpryemstva : navch. posib. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2018. 612 s.
2. Hvozdet'ska I. Tendentsii zovnishnoekonomichnoi diialnosti ukrainskykh pidpryemstv: marketynhovyi aspekt. Ekonomist. 2017. № 9. S. 31–37.
3. Kosenkov S. I. Marketynhovi doslidzhennia : navch. posib. Kyiv : Skarby, 2004. 464 s.
4. Kudyрко O. Faktory konkurentnoho seredovyshcha rynku marketynhovyykh doslidzhen. Marketynh v Ukraini. 2014. № 5. S. 58–65.
5. Malska M. P., Purska I. S. Mizhnarodna marketynhova diialnist: teoriia ta praktyka : pidruchnyk. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2013. 288 s.
6. Miriasov Yu. O. Efekt marketynhu ta yoho vplyv na vpodobannia spozhyvacha v modeli optimalnogo vyboru. Problemy ekonomiky. 2019. № 1. S. 134–140.
7. Ortynska V. V., Melnykovich O. M. Marketynhovi doslidzhennia : pidruchnyk. 2-he vyd., dopov. Kyiv : KNTEU, 2015. 436 s.
8. Shaporenko O. I. Marketynhovyi pidkhd v orhanizatsii upravlinnia diialnistiu pidpryemstva. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. 2019. № 5. S. 30–34.

Надійшла / Paper received: 19.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 330.341.1

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-36

ЛАГОДІЄНКО В. В.

Одеська національна академія харчових технологій

ЗАВГОРОДНИЙ А. В.

Миколаївський міжрегіональний інститут розвитку людини вищого навчального закладу  
«Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

ЛАГОДІЄНКО В. В.

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*Нові економічні умови функціонування підприємств харчової промисловості зумовлюють докорінну зміну чинників та джерел формування конкурентних переваг. Економічне зростання та механізми підвищення конкурентоспроможності сьогодні забезпечуються головним чином не ресурсними та виробничими факторами, а за рахунок постійного генерування та впровадження інновацій. Певною мірою це зумовлюється посиленням відкритості ринків, що ставить вітчизняні підприємства харчової промисловості в умови «наздоганяючого розвитку», оскільки технологічний рівень виробництва переважної більшості іноземних конкурентів є набагато вищим. Забезпечення належного рівня конкурентоспроможності в таких умовах вимагає перегляду підходів до здійснення інноваційної діяльності суб'єктами господарювання в галузі з урахуванням сучасних тенденцій та можливостей інноваційного розвитку.*

*Зважаючи на роль та місце харчової промисловості в національній економіці, інноваційна спрямованість розвитку стає безсумнівною умовою забезпечення та збереження конкурентоспроможності не лише цієї галузі, а й усієї промисловості. Частка харчової промисловості в загальному обсязі реалізованої продукції становить більш, ніж 20%, продукція, створена підприємствами галузі, забезпечила майже 5% валової доданої вартості в економіці України, це один з видів економічної діяльності, що виступає помітним наповнювачем Державного бюджету України. Структуроутворюючий характер функціонування галузі та вирішальне значення в гарантуванні продовольчої безпеки країни актуалізує проблему підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на засадах активізації інноваційної діяльності.*

*Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, конкурентоспроможність, підприємства харчової промисловості.*

LAGODIENKO V.

Odessa National Academy of Food Technologies

ZAVGORODNI A.

Mykolaiv Interregional Institute for the Development of Human Rights of the Higher Educational Institution  
«Open International University of Human Development «Ukraine»

LAHODIYENKO V.

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

## INNOVATIVE ASPECTS OF FORMATION OF COMPETITIVENESS OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

*Mechanisms for increasing competitiveness are provided mainly through the constant generation and implementation of innovations. Taking into account the role and place of the food industry in the national economy, the innovative orientation of development becomes an undoubted condition for ensuring and maintaining the competitiveness of not only this industry, but the entire industry. The structure-forming nature of the functioning of the industry and the decisive importance in ensuring the country's food security actualizes the problem of increasing the competitiveness of food industry enterprises on the basis of enhancing innovation. The purpose of the article is to study the role and importance of innovative factors in increasing the competitiveness of food industry enterprises. The study of innovative aspects of ensuring the competitiveness of business entities in the food industry is based on the use of a systematic approach, methods of economic and statistical analysis, an abstract logical method. The article substantiates the relationship between the development of food industry enterprises on an innovative basis with the possibilities of ensuring their competitiveness. Unfavorable trends in the implementation of innovative activities of business entities were revealed: a decrease in the number and share of innovatively active enterprises, the inefficiency of the structure of innovation costs. It has been established that the industry is dominated by the vector of technical re-equipment of production, since the overwhelming majority of innovation spending is directed to the purchase of machinery and equipment. The dynamics and correlation of the introduction of process and product innovations by food industry enterprises are analyzed. The results of the study of innovative activity in the food industry show that these processes have not reached the proper level, which negatively affects the competitiveness of enterprises in the industry, and there are no tendencies for significant changes towards improvement. The intensification of innovation activities of food industry enterprises requires an integrated approach and the formation of an innovation policy, taking into account modern development trends in the innovation sphere, which will help to overcome the technological gap and form a high level of competitiveness.*

*Keywords: innovation, innovative activity, competitiveness, food industry enterprises.*

Нові економічні умови функціонування підприємств харчової промисловості зумовлюють докорінну зміну чинників та джерел формування конкурентних переваг. Економічне зростання та механізми підвищення конкурентоспроможності сьогодні забезпечуються головним чином не ресурсними та виробничими факторами, а за рахунок постійного генерування та впровадження інновацій. Певною мірою це

зумовлюється посиленням відкритості ринків, що ставить вітчизняні підприємства харчової промисловості в умови «наздоганяючого розвитку», оскільки технологічний рівень виробництва переважної більшості іноземних конкурентів є набагато вищим. Забезпечення належного рівня конкурентоспроможності в таких умовах вимагає перегляду підходів до здійснення інноваційної діяльності суб'єктами господарювання в галузі з урахуванням сучасних тенденцій та можливостей інноваційного розвитку.

Зважаючи на роль та місце харчової промисловості в національній економіці, інноваційна спрямованість розвитку стає безсумнівною умовою забезпечення та збереження конкурентоспроможності не лише цієї галузі, а й усієї промисловості. Частка харчової промисловості в загальному обсязі реалізованої продукції становить більш, ніж 20%, продукція, створена підприємствами галузі, забезпечила майже 5% валової доданої вартості в економіці України, це один з видів економічної діяльності, що виступає помітним наповнювачем Державного бюджету України. Структуроутворюючий характер функціонування галузі та вирішальне значення в гарантуванні продовольчої безпеки країни актуалізує проблему підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на засадах активізації інноваційної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Перспективи формування конкурентоспроможного розвитку підприємств харчової галузі визначаються їх інноваційними можливостями, що підтверджується напрацюваннями широкого кола науковців. В них висвітлюються концептуальні положення щодо забезпечення інноваційного розвитку підприємств промисловості [1]; обґрунтовуються підходи до формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування [2]; розглядаються основні напрями інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості в умовах посилення конкуренції [3].

Питання визначення напрямів і методів ефективного управління інноваційним потенціалом визнаються Кругляковою В.В., Юринець З.В. [4] найважливішим завданням поступу сучасних суб'єктів господарювання харчової промисловості. Науковці висвітлюють теоретичні та прикладні положення щодо системного вирішення проблем управління інноваційним потенціалом суб'єктів господарювання харчової промисловості України. На переконання Губіної В.В. [5], в сучасних умовах саме інновації стають чинником, здатним найбільш суттєво впливати на формування конкурентоспроможності харчових підприємств; для реалізації їхнього інноваційного потенціалу мають бути створені механізми прискореного технологічного розвитку.

Грунтовні наукові розробки, в яких узагальнено досвід та перспективи підвищення конкурентоспроможності харчової промисловості на інноваційній основі, є платформою для поглиблення вивчення даної проблеми. В умовах сучасного висококонкурентного ринку стратегія інноваційного розвитку стає вирішальним фактором успіху, у зв'язку з цим, **метою статті** є дослідження ролі та значення інноваційних чинників у підвищенні конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

**Методика досліджень.** Дослідження інноваційних аспектів забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у харчовій промисловості ґрунтується на використанні системного підходу, що використовується для вивчення взаємозв'язків між економічними процесами та явищами. Тенденції та динаміка основних індикаторів інноваційної діяльності підприємств досліджуються за допомогою використання методів економіко-статистичного аналізу; теоретичне узагальнення результатів дослідження та формування на цій основі висновків базується на застосуванні абстрактно-логічного методу.

**Результати дослідження.** Конкурентоспроможність підприємства та його продукції – одна з визначальних характеристик спроможності досягти успіху на ринку, а інноваційна діяльність – це чинник, який формує таку характеристику. Позитивний вплив інновацій проявляється у збільшенні продуктивності ресурсів, зниженні собівартості та зростанні рівня доданої вартості й рентабельності, підвищенні якості та зростанні попиту на продукцію. Дослідження свідчать, що інноваційні процеси мають вплив на величину прибутку, яку отримує підприємство залежно факторів, що забезпечують його конкурентоспроможність. Виходячи з цього, науковці [6] поділяють конкурентоспроможність на два типи:

- якісна, або технологічна, в основі якої покладено вищу привабливість ринкових пропозицій за інноваційними параметрами продукції; така «сильна конкуренція» існує між якісно-конкурентними підприємствами («strong competition» between «quality-competitive» firms);

- слабка, або цінова – забезпечується за рахунок більшої привабливості ринкових пропозицій підприємства за рахунок цінового фактору («weak competition» between «price-competitive» firms).

Відповідно, прибутки за рахунок сильної конкурентоспроможності є вищими, ніж прибутки за рахунок цінової конкурентоспроможності [6, с. 83].

Зважаючи на наявність часового лагу між розробкою інновацій та отриманням відчутного ефекту від їх провадження, інноваційним процесам як підґрунтя формування майбутньої конкурентоспроможності слід надавати особливої уваги. Для того, щоб отримати відповідні вигоди, ці процеси не мають бути поодинокими та розрізненими, а формуватися як цілеспрямована діяльність, що узгоджується зі стратегією розвитку підприємства. Виходячи з цього, реалізація інновацій має передбачати зміни не лише в окремій технології виробництва або окремому виді продукції, а охоплювати весь комплекс складових діяльності харчового підприємства: наявність відповідної інфраструктури, кадрове та ресурсне забезпечення, маркетингові підходи, логістичні зв'язки, організаційно-управлінські заходи. За таких умов інноваційна

діяльність стає запорукою отримання ним конкурентних переваг, адаптації до ринкового середовища, покращення ринкових позицій, в результаті чого зростає загальний рівень конкурентоспроможності підприємства (рис. 1).

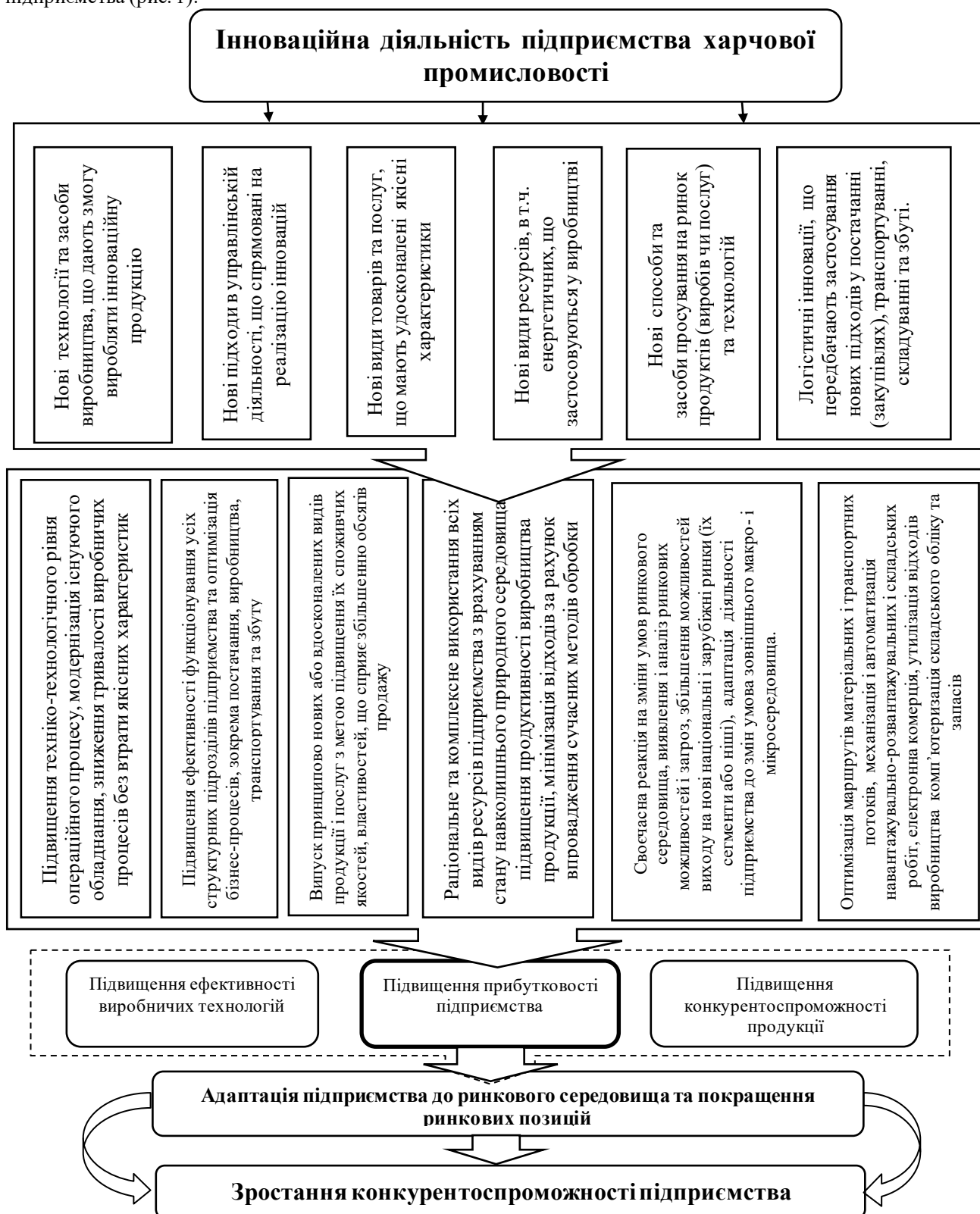


Рис. 1. Вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості

\* (розроблено автором)

Зростання інноваційної активності, спрямованої на реалізацію зазначених напрямів, та, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності зумовлюють покращення показників господарської діяльності та підвищення ринкової вартості харчового підприємства, що в свою чергу, відкриває можливості для

впровадження нових інновацій. Відповідно до методологічних пояснень Державної служби статистики України [7] підприємство вважається інноваційно активним, якщо воно займалось інноваційною діяльністю (розробляло чи впроваджувало нові або вдосконалені продукти та інноваційні процеси) упродовж певного періоду спостереження. Інноваційна продукція (товари, послуги) – це продукція (товари, послуги), яка виробляється (буде вироблена) в Україні вперше, або якщо не вперше, то порівняно з іншою аналогічною продукцією, представленою на ринку, є конкурентоздатною і має суттєво вищі техніко-економічні показники [7, 8, 9, 10].

Абсолютні показники інноваційної активності серед підприємств харчової промисловості демонструють негативну динаміку (рис. 2).



Рис. 2. Динаміка інноваційної активності підприємств харчової промисловості в 2010–2019 рр. побудовано автором за даними Державної служби статистики України [11]

Кількість підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, стрімко знижується, у 2019 р. вона становила лише 37,6% від значення 2012 р. та 44,9% – 2010 р. Динаміка відносних показників засвідчує нестійкі тенденції, змінюючись незначно. Впродовж десятирічного періоду частка підприємств харчової промисловості, що займалися інноваційною діяльністю та впроваджували інновації, показує деяке зростання, однак все ще значно поступається аналогічним показникам країн Європейського Союзу. Країни-лідери інноваційної активності в цій галузі мають набагато вищі значення цих індикаторів: Нідерланди – 62%, Австрія – 67%, Німеччина – 69%, Данія – 71%, Ірландія – 74%. Найменша кількість інноваційних підприємств серед країн ЄС – в Болгарії (27,1% до загальної кількості підприємств) [12]. Ситуація, що склалася в харчовій промисловості, відрізняється від стану в середньому по промисловості в кращий бік, однак у порівнянні з показниками переробної промисловості загалом, підприємства аналізованої галузі проявляють переважно нижчу інноваційну активність (рис. 3).

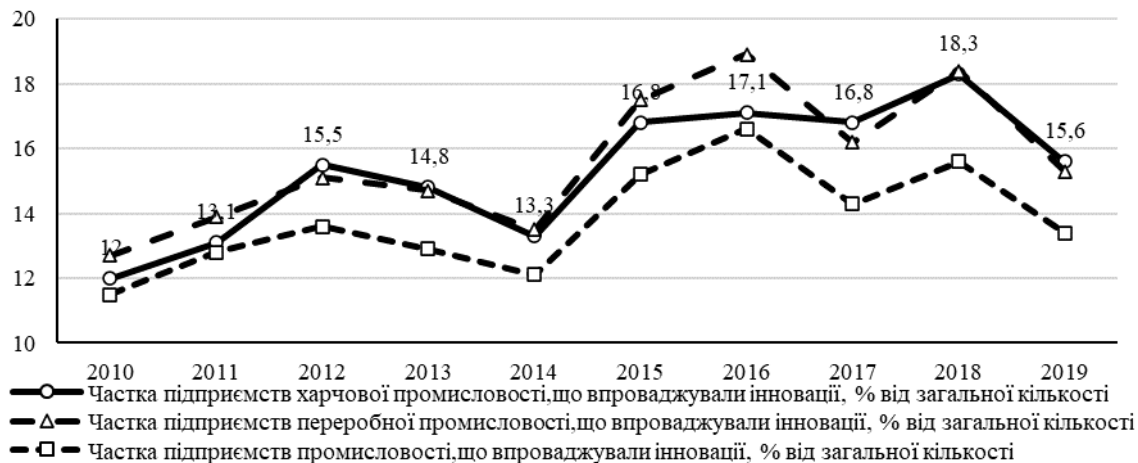


Рис. 3. Динаміка частки підприємств, що впроваджували інновації в переробній, харчовій промисловості та в промисловості в цілому у 2010–2019 рр.

побудовано автором за даними Державної служби статистики України [11]

Таке становище свідчить про те, що сучасний стан інноваційної активності в харчовій промисловості перебуває в зародковому стані, що не сприяє формуванню стійкої конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. На думку експертів, ефективний розвиток галузі на сучасному етапі можливий за умови зростання частки підприємств, що впроваджують інновації, до мінімального рівня 40–45% [13, с. 217; 14, с. 120].

Дослідження структури витрат на інновації за напрямками дозволило виявити, що переважна їх частка спрямовується на придбання машин та обладнання (від 60 до 94%), тобто в галузі домінує вектор на технічне переоснащення виробництва (рис. 4).

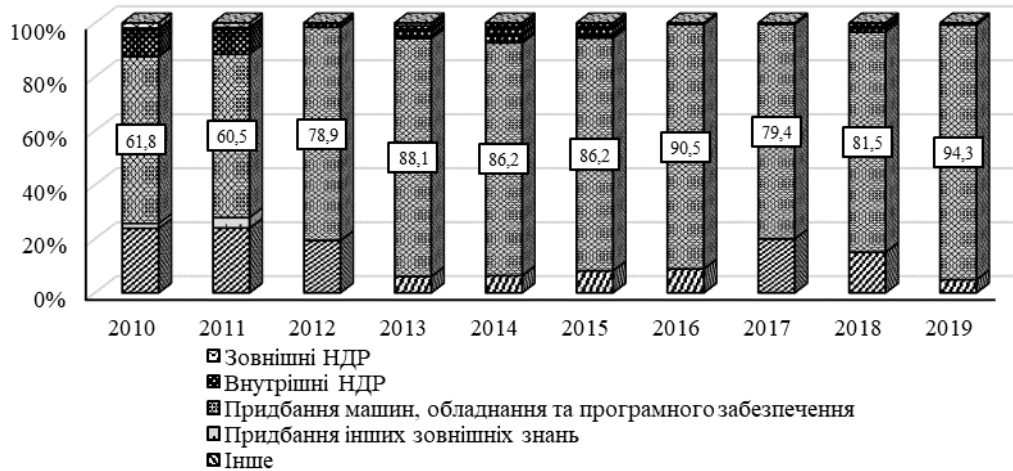


Рис. 4. Структура витрат на інновації, здійснених підприємствами харчової промисловості, % побудовано автором за даними Державної служби статистики України [11]

Потреба в першочерговому здійсненні витрат на модернізацію техніко-технологічного обладнання зумовлюється тим, що ступінь зносу основних засобів підприємств харчової промисловості становить до 40%, що перевищує допустимі норми. Це має негативний вплив на формування конкурентоспроможності, адже продукція, яка виробляється на застарілому енергомісткому обладнанні, має нижчі якісні характеристики та вищу собівартість, що в кінцевому підсумку впливає на ціну. Надзвичайно низькою в структурі витрат на інновації є частка вкладень у здійснення внутрішніх та зовнішніх НДР, причому в динаміці відбувається значне їх скорочення: з 12,5% у 2010 р. до 0,8 % у 2019 р. Така структура інноваційних витрат визнається фахівцями вкрай неефективною, у розвинених країнах Європи у внутрішні та зовнішні дослідження спрямовуються значні фінансові ресурси: витрати на НДР у Швеції становлять 63,2%, Нідерландах – 62,5%, Люксембурзі – 53,8%, Бельгії – 42%, Туреччині – 28,9%, Польщі – 8,3%, Румунії – 13,4%, Чехії – 23,2%, Росії – 15% від загального обсягу витрат на інновації [12].

Аналітичну цінність для розуміння становища в сфері інноваційної активності підприємств мають дані про кількість, структуру та види впроваджених інновацій. Офіційна методологія передбачає виокремлення продуктивних інновацій – впровадження товару або послуги, що є новими або значно поліпшеними за його властивостями або способами використання; також до них належать значні вдосконалення в технічних характеристиках, компонентах і матеріалах, у вбудованому програмному забезпеченні. Крім того, виділяються процесові інновації – впровадження нового або значно поліпшеного способу виробництва продукту, до них входять значні зміни в технології, виробничому устаткуванні й/або програмному забезпеченні [11]. Домінуючими в харчовій промисловості залишаються процесні (технологічні) інновації, що свідчить про курс на технологічну модернізацію галузі (рис. 5).

У розвинених країнах до 90% приросту валового продукту забезпечується за рахунок впровадження нових технологій [15, с. 370], тому можна стверджувати, що це сприятливий фактор для розвитку галузі. За останніх 10 років кількість впроваджених у виробництво нових технологій майже не змінилась, однак збільшується частка нових або суттєво поліпшених та ресурсозберігаючих. Продуктові інновації впроваджуються менш активно, низькою залишається частка нових для ринку (14,6% від загальної кількості впроваджень у 2019 р.), тобто рівень новизни залишається низьким. 2018 р. продемонстрував значне покращення ситуації в галузі, однак наразі спостерігається спад інноваційної активності за всіма показниками.

Зниження інноваційної активності підприємств харчової промисловості значною мірою зумовлене погіршенням фінансового становища виробників у галузі, адже фінансування інновацій в сучасних умовах відбувається переважно за рахунок власних коштів суб'єктів господарювання. Впродовж останніх років частка власних джерел у структурі фінансового забезпечення інноваційної діяльності становила 80–90%, в цей же час близько третини підприємств галузі завершували господарський рік зі збитками (рис. 6).

В таких умовах створюється замкнене коло: нестача коштів для фінансування інновацій стримує їх активне впровадження, а це, в свою чергу, впливає на можливості інвестування в нові продукти та

технології, освоєння нових ринків та здатність конкурувати з іноземними виробниками, що негативно відображається на фінансовому становищі підприємств. Розірвання цього кола вбачається можливим за рахунок проведення реструктуризації збиткових підприємств галузі, удосконалення системи управління прибутком, пошуку зовнішніх джерел фінансування, використання інструментарію державної підтримки інноваційної діяльності.

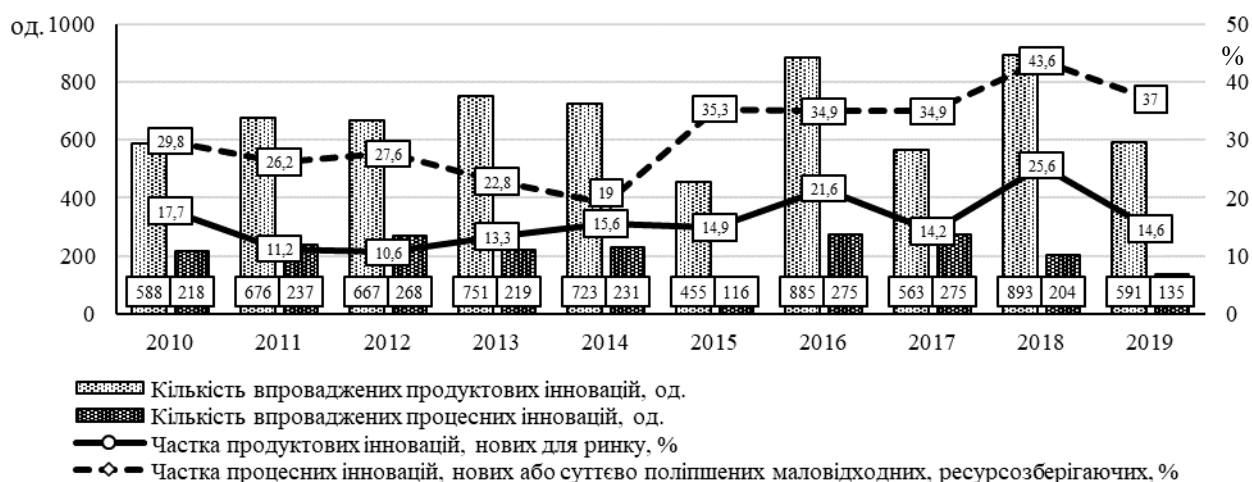


Рис. 5. Динаміка впровадження процесних та продуктивних інновацій підприємствами харчової промисловості у 2010–2019 рр. побудовано автором за даними Державної служби статистики України [11]

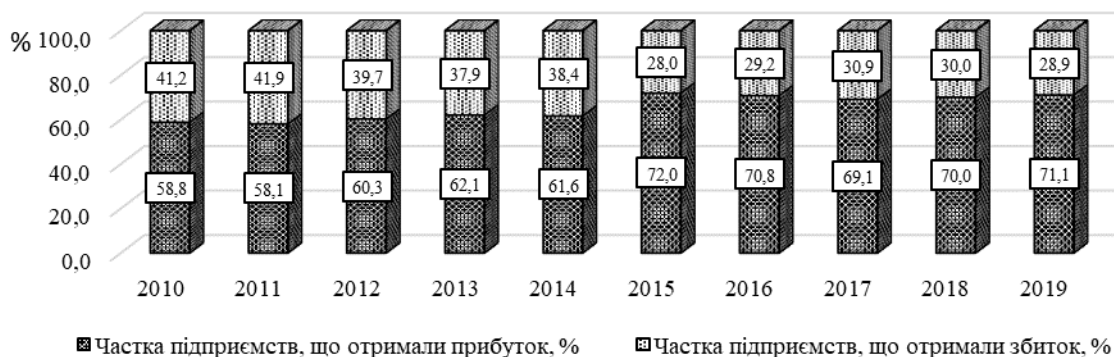


Рис. 6. Динаміка розподілу підприємств харчової промисловості за фінансовим результатом господарської діяльності у 2010–2019 рр. побудовано автором за даними Державної служби статистики України [16]

**Висновки і пропозиції.** Резюмуючи, слід підкреслити, що інноваційний розвиток є визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності через підвищення ефективності виробничих технологій, продуктивності ресурсів, якісних характеристик продукції, адаптацію підприємств до ринкового середовища та посилення ринкових позицій. Результати дослідження інноваційної активності в харчовій промисловості засвідчують, що ці процеси не досягли належного рівня, а це, в свою чергу, негативно відображається на конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, які функціонують в галузі, причому не спостерігається тенденцій до значних змін в бік покращення. Активізація інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості потребує комплексного підходу та формування інноваційної політики з урахуванням сучасних тенденцій розвитку в інноваційній сфері, що уможливить подолання технологічного розриву і формування високого рівня конкурентоспроможності. Подальші дослідження мають спрямовуватись на розробку стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на інноваційній основі з урахуванням існуючого стану та специфіки функціонування галузі.

#### Література

1. Забезпечення інноваційного розвитку промисловості України : монографія / за заг. наук. ред. В.В. Дергачової. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 234 с.
2. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування : монографія. Харків : Українська інженерно-педагогічна академія, 2015. 291 с.
3. Шимановська-Діанич Л. М., Гайденок Є. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємств



харчової промисловості України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018, № 2. С. 15–24.

4. Круглякова В., Юринець З. Інноваційний потенціал суб'єктів господарювання харчової промисловості України : монографія. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2019. 132 с.

5. Губіна В.В. Механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості : монографія. Харків : Панов, 2015. 204 с.

6. Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of corporation. Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. № 3. P. 79–91.

7. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2019 році : статистичний збірник. Державна служба статистики України. К. : ТОВ "Август Трейд", 2020. 100 с.

8. Лагодієнко В.В., Голодонюк О.М., Мільчева В.В. Маркетингова стратегія виведення на ринок інноваційного продукту. Економіка харчової промисловості. Т. 10, Вип. 2. 2018. С. 40–50.

9. Лагодієнко В.В. Реалізація інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності у харчовій галузі. Бізнес-Навігатор : науково-виробничий журнал Міжнародного університету бізнесу і права. Херсон. 2013. № 2(31). С. 178–183.

10. Лагодієнко В.В., Орел В.М. Розвиток інноваційної діяльності підприємств м'ясопереробної галузі. Культура народів Причорномор'я. № 273. 2014. С. 223–231.

11. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

12. Характеристика інноваційної діяльності підприємств. Український інститут науково-технічної і економічної інформації. URL: [http://www.uinpei.kiev.ua/viewpage.php?page\\_id=446](http://www.uinpei.kiev.ua/viewpage.php?page_id=446).

13. Мамочка А. Ю. Інноваційний розвиток харчової промисловості в Україні. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2012, № 1. С. 216–220.

14. Купчак П. М. Харчова промисловість України в умовах активізації інтеграційних та глобалізаційних процесів : монографія / за ред. Л. В. Дейнеко. К. : Рада по вивч. прод. сил України НАН України, 2009. 152 с.

15. Олійєвська М.Г. Основні джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств регіону. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2011, № 1. С. 368–376.

16. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

## References

1. Drachuk, Yu. Z., Kopyshynska, KO, Koleshnyia, Ya. O., Kologrivov, Ya. I., Kuznetsova, K.O. (2018). Ensuring innovative development of Ukrainian industry: monograph / ed. V.V. Dergacheva. Kyiv, 2018. 234 p.
2. Prokhorova, V.V., Protsenko, V.M., Chobitok, V.I. (2015). Formation of competitive strategy of enterprises on the basis of innovation-oriented investment: monograph. Kharkiv: Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy, 2015. 291 p.
3. Shimanovska-Diianych, L.M., Haydenko, E.S. (2018). Strategy of innovative development of food industry enterprises of Ukraine. Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences. 2018, no. 2, pp. 15–24
4. Kruglyakova, V., Yurynets, Z. (2019). Innovative potential of food industry entities of Ukraine: monograph. Lviv, 2019. 132 p.
5. Gubina, V.V. (2015). Mechanisms for increasing the competitiveness of food industry enterprises: monograph. Kharkiv, 2015. 204 p.
6. Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The core competence of corporation. Harvard Business Review. 1990, Vol. 68, № 3, pp. 79–91
7. Scientific and innovative activity of Ukraine in 2019: statistical collection / resp. for the issue of M.S. Kuznetsova. Kyiv. : State Statistics Service of Ukraine, 2020. 100 p.
8. Lagodiienko V.V., Golodonyuk O.M., Milcheva V.V. Marketing strategy for bringing an innovative product to market. Economics of the food industry. T.10, Vip. 2. 2018. pp. 40-50.
9. Lagodiienko V.V. Implementation of investment support for innovation in the food industry. Business Navigator: a research and production journal of the International University of Business and Law. Kherson. 2013. №2 (31). Pp. 178-183.
10. Lagodiienko V.V., Orel V.M. Development of innovative activity of meat processing enterprises. Culture of the peoples of the Black Sea region. № 273. 2014. pp. 223–231.
11. Scientific and innovative activity of Ukraine. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. Accessed at <http://www.ukrstat.gov.ua>
12. Characteristics of innovative activity of enterprises. Ukrainian Institute of Scientific, Technical and Economic Information. Accessed at [http://www.uinpei.kiev.ua/viewpage.php?page\\_id=446](http://www.uinpei.kiev.ua/viewpage.php?page_id=446)
13. Mamochka, A. Yu. (2012). Innovative development of food industry in Ukraine. Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2012, no. 1, p. 216–220
14. Kupchak, P.M. (2009). Food industry of Ukraine in terms of activation of integration and globalization processes: a monograph / ed. L.V. Deineko. K. : Council for the study. prod. Forces of Ukraine, National Academy of Sciences of Ukraine. 2009, 152 p.
15. Oliyevskaya, M.G. (2011). The main sources of funding for innovation of enterprises in the region. Collection of scientific works of the National University of the State Tax Service of Ukraine. 2011, no. 1, p. 368–376
16. Net profit (loss) of enterprises by type of economic activity. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. Accessed at <http://www.ukrstat.gov.ua>

УДК 658.849

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-37

БОКОВЕЦЬ В. В., ДАВИДЮК Л. П.

Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

## ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ І ЇЇ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

*У статті розкрито передумови розвитку електронної торгівлі, досліджено значення розвитку бізнесу за допомогою електронної торгівлі. Зазначено, що дослідження цієї теми є особливо актуальним, так як однією з найбільш значних змін, яку зараз переживає світ бізнесу, є прогресивний розвиток та впровадження електронної торгівлі. З урахуванням стрімкого розвитку web- та інтернет-технологій, електронна торгівля нарощує обсяги у світовому масштабі і формується як окрема галузь економіки. Розвиток технологій, Інтернету та глобалізація цього процесу значно вплинули на міжнародну торгівлю. Проаналізовано найбільші регіони електронної торгівлі, компанії, які реалізують e-commerce; частка онлайн замовлень в Україні.*

*Ключові слова: технології, глобалізація, e-commerce, інтернет торгівля, онлайн.*

BOKOVETS V., DAVYDYUK L.

Vinnytsia Institute of Trade and Economics of  
Kiev National University of Trade and Economics

## E-COMMERCE IN BUSINESS DEVELOPMENT

*The globalization of the global market creates new opportunities to facilitate doing business online. Every day, more and more companies around the world are implementing e-commerce tools, which allows them to attract new customers and, consequently, increase profits. The sphere of trade relations, which is actively moving into the online world, is no exception. That is why the study of the current state of development of e-commerce is relevant.*

*The article reveals the prerequisites for the development of e-commerce, explores the importance of business development through e-commerce. It is noted that the study of this topic is especially relevant because, one of the most significant changes that the world of business is currently experiencing is the progressive development and implementation of e-commerce. Given the rapid development of web and Internet technologies, e-commerce is growing worldwide and is emerging as a separate sector of the economy. The development of technology, the Internet and the globalization of this process have significantly affected international trade. The largest regions of e-commerce, companies selling e-commerce are analyzed; share of online orders in Ukraine.*

*Keywords: technologies, globalization, e-commerce, e-commerce, online.*

**Постановка проблеми.** Глобалізація світового ринку створює нові можливості для полегшення ведення бізнесу онлайн. Кожного дня все більше підприємств різних країн в усьому світі впроваджують у свою діяльність інструменти електронної комерції, що дозволяє їм залучати нових клієнтів та, відповідно, нарощувати прибуток. Не виключенням є і сфера торговельних відносин, яка активно переміщується в онлайн світ. Саме тому дослідження сучасного стану розвитку електронної торгівлі є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогоднішній день питанню дослідження стану ринку електронної торгівлі присвячена велика кількість робіт, зокрема таких В.В. Ковтунець, В.В. Царьов, А.А. Кантарович, Д. Еймор, Е. Лоуренс, Б. Корбитт. Серед російських та українських учених це питання вивчали А.М. Гресь, В.В. Мазурик, І.А. Петропавлов та інші вчені

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість доробок в цій галузі, мало дослідженим є визначення перспектив розвитку електронної торгівлі.

**Предметом дослідження** є електронна торгівля, та її реалізація у бізнес діяльності.

**Мета статті.** Дослідження розвитку міжнародної електронної торгівлі як самостійної форми сучасних глобальних економічних відносин.

**Матеріали і методи.** Теоретичну і методичну основу дослідження складають методи економічної теорії – при написанні теоретичної частини, економіко-математичні – при аналізі ефективності та результатів впливу електронної торгівлі, діалектичний метод наукового пізнання та загальнонаукові методи пізнання: методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу.

**Результати дослідження.** Сьогодні електронна торгівля розвивається швидкими темпами. Проаналізувавши динаміку останніх років, можемо сказати, що найближчим часом вона буде найбільш універсальним інструментом просування товарів. Електронна торгівля не є новим явищем. Загалом електронна торгівля може бути визначена як процес купівлі-продажу товарів та послуг, в якому весь цикл комерційної транзакції або її частина відбувається електронним способом.

Ключові засади щодо функціонування та розвитку електронного бізнесу виникли у 80-х роках ХХ століття у США та надали значний поштовх формуванню концепції інформаційної економіки у глобальному середовищі, яка виявилася теоретичною основою створення локальних і корпоративних інформаційних мереж у поєднанні із залученням інформаційних технологій (ІТ) на підприємствах. Електронна торгівля, як і електронна комерція та електронний бізнес, сформувалися в США, що послугувало причиною використання

в міжнародних актах та угодах, таких, наприклад, як «UNCITRAL Model Law on Electronic Commerce», англійського терміну «e-commerce». Загалом електронна торгівля може бути визначена як здійснення угод (тобто купівлі й продаж товарів і послуг або переговори щодо купівлі й продажу) за допомогою електронних коштів або через електронні мережі. Протягом багатьох років компанії обмінювались діловою інформацією за допомогою різних мереж зв'язку, а також всі вони були частинами мережі. Інтернет дав можливість вбудувати електронну торгівлю в комплексну систему торговельної діяльності, яка відбувається у всесвітньому обсязі з постійно зростаючою кількістю співучасників.

До електронної торгівлі в широкому значенні (як до галузі цифрового господарства) належать:

- глобальний електронний маркетинг, зокрема просування традиційних товарів та послуг;
- електронна комерція у вузькому значенні, тобто торгівля «невловимими» товарами, які можуть передаватися в цифровій формі або оплата яких може відбуватися в цифровій формі (повідомлення в текстовій, графічній або звуковій формі);
- віддалені послуги (послуги, пов'язані з консультуванням, юридичною та бухгалтерською підтримкою тощо, які можуть надаватися на відстані);
- дистанційна робота (будова «розподілених офісів», в яких спільно діють люди, які перебувають у різних приміщеннях, містах і навіть державах).

Промисловість електронної торгівлі постійно зростає в усьому світі і очікується і подальше її зростання. Так, станом на 2017 р. частка електронної роздрібною торгівлі складала 10,2% від світового значення роздрібною торгівлі. За прогнозами, до кінця 2021 р. це значення буде становити 17,5%, що характеризує значне зростання порівняно з 7,4% станом на 2015 р. (рис. 1).

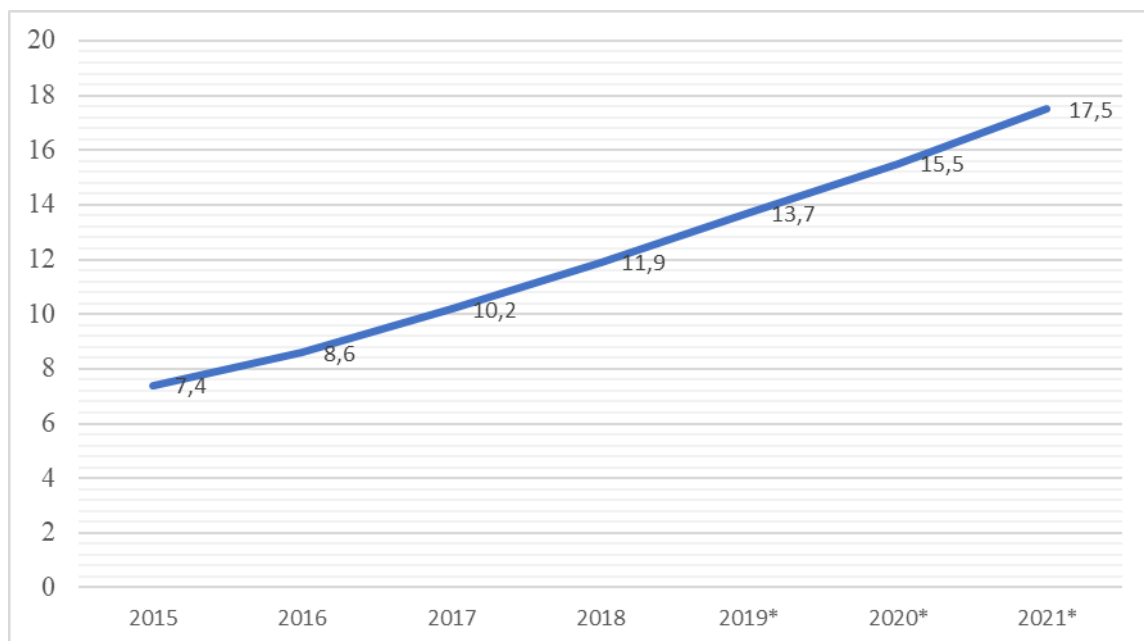


Рис. 1. Зростання електронної торгівлі у світі у відносному значенні, 2014–2021 рр. [0]

Наразі можна виокремити 10 найбільших країн та ринків електронної торгівлі у світі: Китай, США, Великобританія, Японія, Німеччина, Франція, Південна Корея, Канада, Росія та Бразилія (рис. 2). Сьогодні Китай є найбільшим у світі ринком електронної торгівлі на чолі з дочірніми компаніями Alibaba, а саме Taobao, Alibaba.com, Tmall та іншими. З 35% річного зростання, Китай також є одним з найбільш швидко зростаючих ринків електронної комерції. Тим часом Сполучені Штати є другою за величиною країною електронної торгівлі у світі, на чолі з гігантами електронної комерції Amazon і eBay. Amazon є однією з найдорожчих інтернет-майданчик роздрібною торгівлі, через який здійснюється продаж продукції безпосередньо клієнтам. Посідає перше місце у світі на ринку електронної комерції. Власний капітал компанії – 43 млрд доларів. Японія є провідним гравцем e-commerce у світі. Rakuten є провідною платформою електронної торгівлі Японії, яка за багато років поглинула вагомий кількість веб-сайтів електронної комерції по всьому світу. Південна Корея є країною, яка має швидкий Інтернет і займає 7 місце у світі за обсягами продажів в онлайн просторі. Найбільшими онлайн-платформами для торгівлі в країні є Gmarket і Coupang. Український ринок електронної комерції також має свої переваги. Країна має найбільшу кількість користувачів Інтернету в Європі, але її продаж в Інтернеті не займають лідерські позиції в загальному обсягу продажів. Rozetka, Lamoda, Makeup – найбільші роздрібні торговці електронною комерцією в Україні [6].

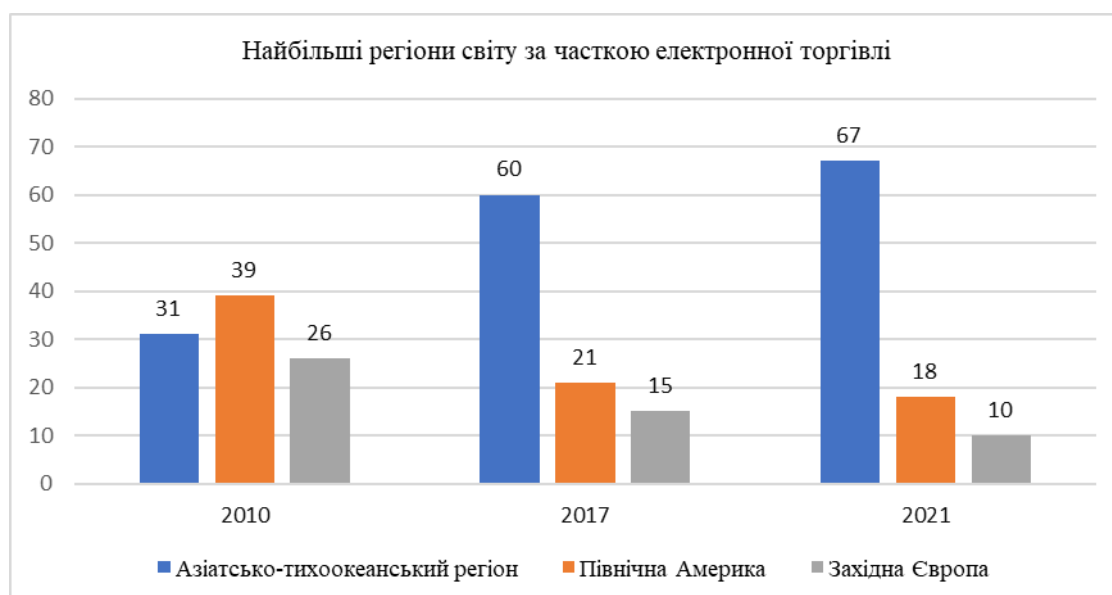


Рис. 2. Найбільші регіони світу за часткою електронної торгівлі, % [3]

Головною проблемою сучасної міжнародної економічної системи є посилення тенденції до індивідуалізації продажів, а саме: поява необхідності постачання конкретного товару або послуги споживачеві на певному рівні витрат. Електронна торгівля є важливим інструментом досягнення даної мети, адже організовує контакти з постачальниками та споживачами в гнучкій та спрощеній формі з використанням найбільш ефективних та швидких методів зв'язку. Підґрунтям розвитку електронної торгівлі є активізація використання населенням інформаційно-комунікаційних технологій та мережі Інтернет у глобальному масштабі. Певні складові процеси електронної торгівлі проходять в інтерактивному режимі з використанням електронних телекомунікаційних коштів та не супроводжуються оформленням звичайних документів на паперових носіях. Причому звичайні паперові документи замінюються електронними. Таким чином, однією з головних відмінностей електронної торгівлі від звичайної є використання електронного документообігу. З огляду на необхідність досягнення взаємного розуміння та визнання електронних документів, потрібно сформулювати ряд принципів, необхідних та достатніх для надання юридичного статусу цим документам. Слід також урахувати, що правова регламентація електронної торгівлі немає нічого спільного зі способами обмежити розвиток і використання мережі Інтернет, яка в даному контексті використовується тільки як транспортне середовище.

Інновації є невід'ємною частиною електронної торгівлі. Імплементация соціальних медіа (Facebook, Instagram, Snapchat), системи онлайн-платежів (Apple Pay, PayPal, Stripe і Google Wallet), а також мобільних додатків (Uber, Nike, The New York Times, il Molino, Domino's, Ecolines, Нова Пошта) в електронну торгівлю оптимізують процес як для продавців, так і для покупців, подвоюючи обсяги купівлі-продажів. Використання таких новітніх інструментів, як чат-боти, голосовий помічник і технології віртуальної реальності (3D-сайту) формують нові форми комунікації між продавцем та покупцем, а також моделі бізнес-процесів як на світовому ринку, так і безпосередньо на ринку України.



Рис. 3. Частота онлайн-замовлень в Україні, % [5]

Підвищення якості логістики в Україні спровокує розвиток Інтернет-торгівлі: 39% респондентів ще не стали активними інтернет-користувачів. Інша третина – це активісти інтернет-торгівлі. Однак, повне заміщення оффлайн торгівлі в Україні неможливо за кількома причинам: дуже мало українців готові купувати продукти через Інтернет та багато користувачів при виборі техніки віддають перевагу ознайомленню з її функціоналом, що підтримується в руках, оцінюють зручність використання. Також це

стосується одягу та косметики. Хоча торгівля одягом через Інтернет розвивається дуже швидко, але багато користувачів все рівно роблять оффлайн замовлення. Крім того, є ряд товарів (наприклад ліки, зброя), які вимагають ліцензії при роботі з ними. Таким чином повного заміщення інтернетом традиційної торгівлі не відбудеться ближчим часом.

Особливістю електронної торгівлі є її масштабність: на міжнародному електронному ринку здійснюється значна кількість торговельних угод та різних торговельних процедур. Такі умови вимагають від підприємців підвищеного рівня контролю власної діяльності, що може бути реалізовано лише за рахунок впровадження інноваційних комп'ютерних технологій та автоматизованих інструментів аудиту. Обсяги електронної торгівлі стабільно збільшуються, так само, як збільшується й кількість користувачів мережі Інтернет та підприємств, що активізують використання провідних інформаційно-комунікаційних технологій у своїй діяльності. Необхідно зазначити, що темпи зростання електронної торгівлі є більш динамічними порівняно зі зростанням обсягів традиційної торгівлі.

Функціонування електронної комерції у сучасному бізнес-середовищі надає досить значну низку переваг як для виробника (продавця), так і безпосередньо для самого споживача. Переваги розвитку електронної торгівлі як на глобальному, так і на рівні країни очевидні. Економія за рахунок масштабу та мережеві ефекти є взаємопов'язаними особливостями електронної торгівлі. Так, урядові програми підтримки розвитку технічного забезпечення, підвищення рівня здоров'я та освіти населення стимулюють до активної торгової діяльності, а ефект масштабу створює глобальний торговельний майданчик, що значно збільшує рівень конкурентоспроможності компаній та розширює асортимент для покупців. Більше того, електронна торгівля стимулює до трансформації ряд видів діяльності: маркетинг, аудит, логістику, освіту. В даному напрямі набувають більшого значення такі різновиди зайнятості, як аутсорсинг та фріланс, які створюють додаткові робочі місця. Проте, окрім зазначених вище переваг електронна комерція несе у собі й певні загрози, пов'язані з тим, що дана галузь економічної діяльності сприяє, передусім, знищенню ланки торгових посередників, виникненню труднощів щодо захисту авторських прав та правової невизначеності[7].

**Висновки.** На основі проведеного дослідження в цілому можна зробити висновок щодо актуальності вивчення електронної торгівлі як нової форми економічних відносин суб'єктів бізнесу в умовах глобальної торговельної системи. У сучасному бізнес-середовищі сфера електронної комерції є однією з найбільш динамічних та прибуткових напрямів господарської діяльності. Електронна торгівля розвивається як на локальному рівні кожної держави, так і в межах світового співтовариства. Напрямок e-commerce стало трендовим і перспективним прибутковим в сучасному вимірі. Експерти зазначають, що ключовими тенденціями у сфері електронної комерції в найближчі роки мають стати суттєве збільшення мобільних продаж, безкоштовна доставка товарів, розвиток цифрового шопінгу, персоналізованих баз даних (покупцям допоможуть робити вибір більш простим і швидким). Електронна торгівля в господарських процесів пов'язана з можливістю досягнення глобальної присутності і здійснення господарської діяльності у світовому масштабі, глобального вибору товарів та послуг незалежно від географічного положення суб'єктів, оптимізації товарних потоків, зменшення витрат на обслуговування операції, що, у свою чергу, веде до зниження цін, появи нових товарів та послуг. Проблемою залишаються питання захисту персональних даних та урегулювання електронної торгівлі на законодавчому рівні. При розробці IT систем і додатків для забезпечення діяльності електронної торгівлі необхідно враховувати мандати на відповідність нормативним вимогам щодо управління даними, правила ідентифікації особистої інформації та протоколи захисту інформації.

### Література

1. Khurana A. Advantages of E-commerce Over Traditional Retail. Basics. 2019. URL: <https://www.thebalancesmb.com/advantagesof-ecommerce-1141610>
2. Панасюк Т.С., Скрипник Н.Є. Особливості розвитку інтернет-торгівлі у світовому просторі. Економіка та управління підприємствами. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17\\_2018/56.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/56.pdf)
3. Global E-Commerce Marketplaces Report. Business Wire. 2018. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20180321006098/en/Global-E-CommerceMarketplaces-Report-2018-global-online>
4. Герпін Т. The TOP 10 e-commerce markets you should target in the world. E-Commerce Nation. 2018. URL: <https://www.ecommerce-nation.com/the-top-10-e-commerce-markets-you-should-target-in-the-world/>.
5. Ритейл-2020: Як пандемія вплинула на розвиток торгівлі у світі та в Україні. URL: <https://investory.news/ritejl-2020-yak-pandemiya-vplinu-na-rozvitok-torgivli-u-sviti-ta-v-ukraini/>
6. СВІТОВИЙ E-COMMERCE І M-COMMERCE – СТАТИСТИКА І ФАКТИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ. URL: [2020//marketer.ua/ua/e-commerce-worldwide-statistics-facts](https://2020//marketer.ua/ua/e-commerce-worldwide-statistics-facts)
7. Боковець В.В., Швед В.В. Стратегічне управління : навч. посіб. Вінниця : ВФЕУ. 2012. – 149 с.

### References

1. Khurana A., (2019). Advantages of E-commerce Over Traditional Retail. Available at : <https://www.thebalancesmb.com/advantagesof-ecommerce-1141610> (available April 2021)

- 
2. Panasjuk T.S., Skrypnyk N.Ie. (2018) Osoblyvosti rozvytku internet-torhivli u svitovomu prostori. [Features of the development of Internet commerce in the world]. Available at : [ww.easteurope-ebm.in.ua/journal/17\\_2018/56.pdf](http://ww.easteurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/56.pdf) (available April 2021)
  3. Global E-Commerce Market places Report: Available at [www.businesswire.com/news/home/20180321006098/en/Global-E-CommerceMarketplaces-Report-2018-global-online](http://www.businesswire.com/news/home/20180321006098/en/Global-E-CommerceMarketplaces-Report-2018-global-online) (available April 2021)
  4. Herpin T. The TOP 10 e-commerce markets you should target in the world. Available at: [www.ecommerce-nation.com/the-top-10-e-commerce-markets-you-should-target-in-the-world](http://www.ecommerce-nation.com/the-top-10-e-commerce-markets-you-should-target-in-the-world) (available April 2021)
  5. Rytel-2020: Yak pandemiia vplynula na rozvytok torhivli u sviti ta v Ukraini. Available at: <https://investory.news/rytel-2020-yak-pandemiya-vplynula-na-rozvytok-torhivli-u-sviti-ta-v-ukraini/> (available April 2021)
  6. SVITOVYI E-COMMERCE I M-COMMERCE – STATYSTYKA I FAKTY ELEKTRONNOI KOMERTsII. Available at: [2020//marketer.ua/ua/e-commerce-worldwide-statistics-facts](http://2020//marketer.ua/ua/e-commerce-worldwide-statistics-facts) (available April 2021)
  7. Strategichne upravlinnia (Strategic management): navch. posib. / V.V. Bokovec, V.V. Shved. Vinnica: VFEU. 2012. 149 p.

Надійшла / Paper received: 16.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 330.14

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-38

АСАМОАХ-ЧЕРЕМЕХ Д., МАТЮХ С. А.

Хмельницький національний університет

## РОЛЬ МЕХАНІЗМУ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті досліджено особливості ресурсного забезпечення системи економічної безпеки підприємства у контексті реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства. Наведено трактування термінів «механізм» та «механізм управління». Визначено місце механізму ресурсного забезпечення системи економічної безпеки підприємства у забезпеченні реалізації загальної стратегії підприємства. Визначено, що базисом функціонування такого механізму є загальна стратегія підприємства з визначеними стратегічними цілями, конкретні завдання системи економічної безпеки, та потреби самої системи. Ресурсне забезпечення залежить від складності та розгалуженості системи економічної безпеки, а також від інтенсивності загроз діяльності підприємства. Доцільність виділення ресурсів для функціонування системи економічної безпеки підприємства завжди викликає неоднозначність реакції менеджерів різних рівнів. Це обумовлено складністю визначення безпосереднього ефекту для операційних процесів від функціонування такої системи. Визначено, що при плануванні ресурсного забезпечення системи економічної безпеки підприємства необхідно враховувати можливі коливання та передбачати резерв для покриття максимальних потреб.*

*Ключові слова: стратегія, економічна безпека, ресурсне забезпечення, загроза.*

ASAMOAH CHEREMEH J., MATIUKH S.

Khmelnitskyi National University

## ROLE OF THE MECHANISM OF RESOURCE SECURITY SYSTEMS OF ECONOMIC SECURITY OF THE SECURITY IN THE SECURED IMPLEMENTATION OF THE LEGAL STRATEGY OF THE SECURITY

*The statistic has shown the particularity of the resource security of the system and the economic security of the enterprise in the context of the implementation of the strategic goals of the enterprise. The interpretation of the terms "mechanism" and "mechanism of control" has been introduced. The interpretation of the term "mechanism" is a dual of nature, the fragments can be looked at from the position of the mechanistic approach to all spheres, de-mechanization becomes stagnant. It was assigned to the mechanism of the mechanism of resource security of the system and economic security of the enterprise at the secure implementation of the foreign strategy of the enterprise. It is concretized that the basis of the function of such a mechanism is the backbone strategy of the enterprise with strategic goals, the specific establishment of the system and the economic security, that will consume the system itself. Resource safety is due to the folding and distribution of the system and economic safety, as well as the intensity of threats to the business. At the same time, two main aspects are required. The first one is costs in the function and in the form of resource security of the function of the system and economic security of the enterprise not guilty of overhauling the boundary-permissible norms (taking into account the principle of costs-profit). The other - a large amount of visual resources is guilty of being sufficient for the implementation on the proper level of the functional functions by the system of economic security of the enterprise. Adequacy of the vision of resources for the functioning of the system and the economic security of the enterprise, depending on the ambiguity of the reaction of managers in the old age. The price is summed up by the foldability of the non-average effect for the operational processes of the function of such a system. It is indicated that when planning the resource safety of the system and the economic safety of the enterprise, it is necessary to provide the capacity to transfer the reserve for maximum demand. A readily predicted list of resources necessary for securing the functions of the system and the economic security of the enterprise is satisfied with the folding task of the functions of such a system in different modes.*

*Key words: strategy, economic security, resource security, threat.*

**Вступ.** Формуванню системи економічної безпеки підприємства приділено достатньо уваги у вітчизняних наукових публікаціях. Безпекологія зайняла своє місце серед багатьох напрямів досліджень, що обумовлено потребою в дієвих захисних механізмах та підходах здатних нівелювати загрози різного характеру. І якщо на макрорівні питання економічної безпеки є складовою національної безпеки, то на мікрорівні кожен суб'єкт господарювання самостійно визначає шляхи, засоби та методи її забезпечення. Особливе місце у цьому процесі займає питання ресурсного забезпечення функціонування системи економічної безпеки, що і обумовлює актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання економічної безпеки підприємств досліджуються у працях таких науковців, як Алькема В. Г., Васильців Т. Г., Гавловська Н. І., Козаченко Г. В., Копитко М. І., Момот Т. В., Погорелов Ю. С., Рудніченко Є. М. та інших. Однак ресурсне забезпечення функціонування системи економічної безпеки суб'єктів господарювання досліджено фрагментарно, що і обумовлює необхідність у більш ґрунтовних дослідженнях визначеної проблематики.

**Основні результати дослідження.** Далеко не всі власники та менеджери готові вкладати ресурси у забезпечення потреб функціонування системи економічної безпеки, оскільки вважають, що суто фізичної (силової) її складової достатньо для зменшення рівня потенційних загроз до припустимого рівня. З

розумінням необхідності достатнього ресурсного забезпечення системи економічної безпеки стикаються компанії, які розвиваються і погано контролюють процеси функціонування організації. Розгалуження організаційної структури та зростання кількості працівників створює додаткові проблеми у ефективному використанні ресурсів (часу, фінансів, активів та інших), що вимагає не лише реакції на факт невиконання бюджету і виникнення перевитрат, а й попередження таких негативних проявів. Тому стає зрозуміло, що ресурси, виділені на систему економічної безпеки підприємства, цілком окупаються за рахунок попередження відхилень, посилення контролю всіх процесів і мінімізації внутрішньосистемного опору змінам.

Для менеджменту суб'єктів господарювання актуалізується проблема формування якісного організаційно-економічного механізму ресурсного забезпечення системи економічної безпеки підприємства.

Для формування пропозицій з розробки і впровадження вище зазначеного механізму доцільно дослідити сутність механізмів управлінської та економічної категорій, а також визначити особливості функціонування організаційно-економічних механізмів.

У наукових джерелах термінів «механізм» та «механізм управління» зустрічається доволі часто, а їх трактування знайшло своє відображення у багатьох наукових працях, трактування вище зазначених термінів наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Трактування термінів «механізм» та «механізм управління»

Автор	Трактування терміну
Механізм – це	
Гончаров С.М. [1, с. 185]	сукупність процесів, прийомів, методів, підходів або здійснення певних дій задля досягнення мети
Мельничук О.С. [2, с. 431]	сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ
Азріліян А.М. [3, с. 401].	послідовність станів, процесів, які визнають собою які-небудь дії, явища; система, пристрій, який визначає порядок якого-небудь виду діяльності
Механізм управління – це	
Атаманчук Г. [4, с. 86]	складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта
Гончарук А.Т. [5, с. 233]	система методів, дій і взаємозв'язків організаційних одиниць, що в сукупності вирішують завдання управління ефективно
Косовських О.А., Тріфонова Ю.В. [6, с. 183]	і спосіб управління і рушійна сила, за допомогою якої суб'єкт управління здійснює безпосередній вплив на об'єкт управління
Сімкін Д.Г. [7, с. 89]	механізм взаємозв'язку і взаємодії організаційної структури управління та організації процесів прийняття рішень з методами, прийомами і правилами господарювання, спрямований на його більш ефективне функціонування та розвиток в цілому
Лафта Дж.К. [8, с. 61]	сукупність засобів впливу, що використовуються в управлінні, або, точніше, комплекс важелів, які використовуються в управлінні

Трактування терміну «механізм» має дуальну природу, оскільки розглядається з позиції механістичного підходу та всіх інших сфер, де механізми застосовуються. Найбільш вдалим визначенням є трактування механізму як системи, пристрою, який визначає порядок якого-небудь виду діяльності [3, с. 401]. Стосовно визначення терміну «механізм управління», можна погодитись з думкою Г. Атаманчука, який трактує його як складову частину системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта.

На рисунку 1 визначено місце механізму ресурсного забезпечення системи економічної безпеки підприємства у забезпеченні реалізації загальної стратегії підприємства.

Розробка загальної стратегії підприємства є необхідним елементом якісного управління та визначення основних напрямків використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна ціль передбачає певну послідовність дій та рішень менеджменту підприємств, при цьому обсяг виділених ресурсів регламентується важливістю таких цілей та періодом їх досягнення.

З урахуванням визначених стратегічних цілей формуються завдання системи економічної безпеки підприємства, яка функціонує у межах загальної системи управління.

Для ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства необхідним є належне ресурсне забезпечення з розробкою механізму такого забезпечення.

Зрозуміло, що базисом функціонування такого механізму є загальна стратегія підприємства з визначеними стратегічними цілями, конкретні завдання системи економічної безпеки, та потреби самої системи. Ресурсне забезпечення залежить від складності та розгалуженості системи економічної безпеки, а також від інтенсивності загроз діяльності підприємства.

При цьому необхідно враховувати два основних аспекти. Перший – витрати на функціонування і відповідне ресурсне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства не повинні перевищувати гранично-допустимих норм (дотримання принципу витрати-вигоди). Друге – обсяг виділених ресурсів повинен бути достатнім для реалізації на належному рівні захисних функцій системою економічної



безпеки підприємства.

Доцільність виділення ресурсів для функціонування системи економічної безпеки підприємства завжди викликає неоднозначність реакції менеджерів різних рівнів. Це обумовлено складністю визначення безпосереднього ефекту для операційних процесів від функціонування такої системи.

Стосовно визначення ефекту від функціонування системи економічної безпеки підприємства, то науковці виділяють доволі різні його аспекти, а саме: захист від загроз; мінімізація ризиків; попередження негативних проявів різних факторів впливу на діяльність підприємств; посилення системи внутрішньоорганізаційного контролю; запобігання штрафам та іншим санкціям; контроль за дотриманням інтересів власників; максимізація прибутку за рахунок зменшення непродуктивних втрат; нівелювання опортуністичної поведінки персоналу; оптимізація ресурсного забезпечення діяльності компанії; дотримання балансу інтересів власників, менеджерів та найманих працівників; посилення контролю тендерних операцій; активізація маркетингової діяльності та контроль оптимальних шляхів просування та реалізації товарів.



Рис. 1. Місце механізму ресурсного забезпечення системи економічної безпеки у забезпеченні реалізації загальної стратегії підприємства

Оскільки система економічної безпеки підприємства може функціонувати з різним рівнем ефективності і у різних режимах, використання ресурсів також буде нерівномірним у різних часових діапазонах. Тому при плануванні ресурсного забезпечення необхідно враховувати можливі коливання та передбачати резерв для покриття максимальних потреб.

**Висновки.** Для системи стратегічного управління важливість належного ресурсного забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства обумовлена необхідністю нівелювання загроз на ранніх етапах їх ідентифікації. Обсяги ресурсів, що виділяються на функціонування такої системи залежать від масштабності задач, які виконує система економічної безпеки і розгалуженості стратегічних цілей.

Чітке прогнозування обсягів ресурсів необхідних для забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства є доволі складною задачею внаслідок функціонування такої системи у різних режимах. Такі режими визначаються залежно від агресивності середовища функціонування підприємства, стабільності організаційно-економічного механізму управління підприємством, здатності управлінської системи швидко адаптуватись до існуючих реалій ведення бізнесу.

Тому для менеджменту підприємств надзвичайно актуальною є проблема об'єктивізації можливих режимів функціонування системи економічної безпеки та можливих діапазонів необхідного ресурсного забезпечення, що обумовлює необхідність подальших досліджень зазначеної проблематики.

#### Література

1. Гончаров С.М. Тлумачний словник економіста / С.М. Гончаров, Н.Б. Кушнір ; за ред. С.М. Гончарова. – К. : Центр учб. Літ., 2009. – 264 с.
2. Словник іншомовних слів / [за заг. ред. О.С. Мельничука]. – К., 1974. – 776 с.
3. Краткий экономический словарь / [под ред. А.Н. Азрилияна]. – М. : Институт новой экономики,

2001. – 1088 с.

4. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления / Атаманчук Г.В. – М. : Юридическая литература, 1997. – 400 с.

5. Гончарук А.Т. Механизм управления эффективностью предприятий региона / А.Т. Гончарук // Регион: экономика и социология. – 2009. – № 3. – С. 232–247.

6. Косовских Е.А. Функциональная модель организационно-экономического механизма управления региональной инвестиционной деятельностью / Е.А. Косовских, Ю.В. Трифонов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2008. – № 3. – С. 183–185.

7. Симкин Д.Г. Некоторые особенности развития организационно-экономического механизма управления регионом / Д.Г. Симкин // Вестник ОГУ. – 2009. – № 8 (102). – С. 88–92.

8. Лафта Дж. К. Менеджмент : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. – М. : ТК Велби, 2004. – 592 с.

#### References

1. Honcharov S.M. Tlumachnyi slovnyk ekonomista / S.M. Honcharov, N.B. Kushnir; za red. S.M. Honcharova. – К. : Tsentr uchb. Lit., 2009. – 264 s.

2. Slovnyk inshomovnykh sliv / [za zah. red. O.S. Melnychuka]. – К., 1974. – 776 s.

3. Kratkij ekonomicheskij slovar / [pod red. A.N. Azrilyana]. – М. : Institut novej ekonomiki, 2001. – 1088 s.

4. Atamanchuk G.V. Teoriya gosudarstvennogo upravleniya / Atamanchuk G.V. – М. : Yuridicheskaya literatura, 1997. – 400 s.

5. Goncharuk A.T. Mehanizm upravleniya effektivnostyu predpriyatij regiona / A.T. Goncharuk // Region: ekonomika i sociologiya. – 2009. – № 3. – S. 232–247.

6. Kosovskih E.A. Funkcionalnaya model organizacionno-ekonomicheskogo mehanizma upravleniya regionalnoj investicionnoj deyatel'nostyu / E.A. Kosovskih, Yu.V. Trifonov // Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. – 2008. – № 3. – S. 183–185.

7. Simkin D.G. Nekotorye osobennosti razvitiya organizacionno-ekonomicheskogo mehanizma upravleniya regionom / D.G. Simkin // Vestnik OGU. – 2009. – № 8 (102). – S. 88–92.

8. Lafta Dzh. K. Menedzhment : ucheb. posobie / Dzh. K. Lafta. – М. : TK Velbi, 2004. – 592 s.

Надійшла / Paper received: 27.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 332.1:338.24:334.75(477)  
DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-39

БОГАТЧИК Л. А.  
Хмельницький національний університет

## АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗАСТОСУВАННЯ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ ЯК ІНДИКАТОРА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

*Розглянуто підходи науковців щодо трактування сутності категорії «економічна безпека регіону». Встановлено, що вітчизняна та міжнародна практика володіють розгалуженим набором спеціальних індикаторів, які дозволяють в повній мірі оцінити стан економічної безпеки регіону та враховують специфіку його розвитку. Доведено, що визначені у працях науковців загрози економічній безпеці регіонів у більшій мірі можуть бути подолані шляхом формування кластерів, відповідно, створення територіально-галузових об'єднань в економіці може свідчити про зростання рівня його економічної безпеки. Проаналізовано роль кластерів у формуванні безпеко орієнтованої системи управління соціально-економічними системами.*

*Ключові слова: економічна безпека регіону, кластер, індикатори рівня економічної безпеки, безпекоорієнтована система управління регіональним розвитком.*

BOHATCHUK L.  
Khmelnitskyi National University

## ANALYSIS OF THE POSSIBILITIES OF APPLICATION OF THE CLUSTER APPROACH AS AN INDICATOR OF THE ECONOMIC SECURITY LEVEL OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

*The approaches of scientists to the interpretation of the essence of the category "economic security of the region" are considered. It is established that domestic and international practice have an extensive set of special indicators that allow to fully assess the state of economic security of the region and take into account the specifics of its development. It is proved that integration tendencies of development of social and economic systems change accents at formation of indicators of level of their economic safety which are connected, first of all, with that subjects of market economy at the expense of integrative interaction receive additional competitive advantages which synergistically influence. for the development of both macro- and mesoeconomics.*

*It is concluded that the threats to the economic security of regions identified in the works of scientists can be overcome to a greater extent by forming clusters, respectively, the creation of territorial and sectoral associations in the economy may indicate an increase in its economic security. The effectiveness of the cluster mechanism is also due to the reduction of the element of uncertainty and a high degree of predictability of the market situation for all participants in the cluster. Thus, it is concluded that to ensure sustainable development of Ukraine as a whole and its individual regions, it is necessary to develop and implement a consistent cluster policy.*

*The role of clusters in the formation of a security-oriented management system of socio-economic systems is analyzed. The format of examination of the assessment of the impact of clusters on the economic security and competitiveness of the region has been improved in accordance with domestic needs.*

*Keywords: economic security of the region, cluster, indicators of the level of economic security, security-oriented system of regional development management.*

**Постановка проблеми.** Поширення впливу світових інтеграційних процесів на розвиток національної економіки обумовлюють перегляд існуючих у вітчизняній практиці підходів до формування інституту національної безпеки як на державному, так і регіональному рівнях. Необхідність врахування загроз та викликів, які виникають в процесі міжнародної взаємодії, потребують удосконалення інструментів захисту національних інтересів держави не лише в політичному, але й в соціоекономічному та інноваційному аспектах. Зростання ролі інтеграційних чинників у формуванні конкурентних переваг території, з однієї сторони, сприяють зміщенню уваги з національного на мезорівень та обумовлюють необхідність врахування інтеграційної складової при визначенні рівня їх економічної безпеки, з іншої, забезпечують більшу диверсифікацію підходів при виборі інструментів безпеко орієнтованого управління розвитком соціально-економічних систем.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вітчизняна та міжнародна практика володіють розгалуженим набором спеціальних індикаторів (показників, критеріїв оцінки тощо), які дозволяють в повній мірі оцінити стан економічної безпеки регіону, враховують специфіку розвитку соціально-економічної системи, і детально розкриті у працях науковців [1–9]. Проте, на нашу думку, незважаючи на різноманіття представлених підходів, цілком логічним є твердження, що запропоновані дослідниками індикатори економічної безпеки на національному та мезорівнях повинні суттєво між собою відрізнятися, адже система викликів та загроз, які формуються на кожному з рівнів, є доволі відмінною. З іншої сторони, побудова дієвої системи економічної безпеки на державному рівні можлива лише за умови співнаправленості та взаємодоповнюваності цих індикаторів на макро- та мезорівнях, що повинно існувати завжди, і лише за певних умов нарощення сили небезпеки може бути порушено.

Про правильність підібраних індикаторів рівня економічної безпеки соціально-економічної системи свідчать, перш за все, їх здатність своєчасного реагування та сигналізування щодо виявлених невідповідностей, та можливості мезоекономіці за рахунок самоорганізації та внутрішніх резервів своєчасно повернутись в рівноважних із зовнішнім середовищем стан. Саме тому накопичення інформації про чисельні параметри такої взаємодії необхідне для визначення наслідків прийнятих управлінських рішень, оцінки значущості тих чи інших загроз економічній безпеці регіону.

Без сумніву, інтеграційні тенденції розвитку соціально-економічних систем змінюють акценти при формуванні індикаторів рівня їх економічної безпеки, які пов'язані, перш за все, з тим, що суб'єкти ринкової економіки за рахунок інтегративної взаємодії отримують додаткові конкурентні переваги, які синергетично впливають на розвиток як макро-, так і мезоекономіки, та вважаємо повинні обов'язково бути враховані в якості одного з ключових індикаторів безпеки орієнтованого розвитку території.

**Мета статті** полягає в аналізі можливостей застосування кластерного підходу як індикатора рівня економічної безпеки соціально-економічних систем.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зростання рівня невизначеності навколишнього середовища обумовлює необхідність перегляду сформованих у науковій думці уявлень про сутність механізму забезпечення економічної безпеки не лише на макро-, але й мезорівні. В процесі інтеграції у світовий економічний простір економіка України зіткнулась з системним викликом, який обумовлений структурною перебудовою світового господарства та посиленням глобальної конкуренції. Відповідно, захист інтересів соціально-економічних систем нерозривно пов'язаний з пошуком шляхів підвищення їх економічної безпеки.

В цілому, побудові ефективної моделі функціонування системи економічної безпеки регіону присвячена значна кількість робіт як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Аналіз праць зарубіжних науковців показує, що категорія економічної безпеки найчастіше розглядається з погляду загроз, які можуть виникати щодо суб'єктів соціально-економічної системи, тому увага акцентується на їх класифікації за різними ознаками. Наприклад, на думку Т. Ю. Феофілової, систему економічної безпеки регіону повинні складати такі елементи: нормативно-правові акти, які регулюють сферу економічної безпеки мезоекономіки; суб'єкти управління відносинами; об'єкти управління економічною безпекою; негативні дії і наслідки їх впливу на економічну безпеку території; групи показників, що характеризують поточний стан в сфері економічної безпеки регіону [1].

І. В. Глуштєнков у роботі [2] відмічає, що в систему економічної безпеки, адаптовану до регіональних особливостей, обов'язково повинні входити: організаційна структура (система органів законодавчої, виконавчої та судової влади); нормативно-правова база, покликана регламентувати відносини суб'єкта у сфері економічної безпеки; пріоритетні напрями для забезпечення економічної безпеки на регіональному рівні (з урахуванням напрямів довгострокового розвитку соціально-економічної системи); внутрішні загрози економічній безпеці регіону; система моніторингу для виявлення і прогнозування загроз; інструментарій оцінки рівня економічної безпеки на регіональному рівні; сукупність організаційних, економічних і правових заходів щодо запобігання загроз і забезпечення економічної безпеки.

Заслугує на увагу підхід Є.С. Мітякова [3] до виділення основних компонент системи економічної безпеки регіону:

- 1) мезорівень національної економіки відображає особливості адміністративно-територіального поділу, визначає місце, роль і специфічні інтереси регіонів в економіці країни;
- 2) специфічні виклики і загрози на регіональному рівні;
- 3) єдина індикативна система регіональної економічної безпеки, включаючи її порогові значення;
- 4) організаційно-інституційна структура моніторингу рівня економічної безпеки;
- 5) правова забезпеченість регіональних безпеки орієнтованих економічних систем.

У працях вітчизняних науковців трактування економічної безпеки також пов'язане з аналізом загроз (перш за все, зовнішніх), які виникають по відношенню до соціально-економічної системи. Наприклад, колектив авторів за ред. В.М. Геєця [4] на основі моделі класифікації загроз економічній безпеці регіону визначають вплив найважливіших чинників регіонального розвитку на ступінь прояву окремих загроз. Сухоруков А.І., Мошенський С.З., Петрук О.М. [5] оцінюють стан економічної безпеки регіонів України з урахуванням дії загрози спаду виробництва продукції промисловості. Дослідження факторів виникнення загроз виробничого характеру залежно від виробничої спеціалізації регіону представлено в роботі Головченка О.М. [6].

Бабець І.Г. [7] досліджує чинники промислового виробництва та проблеми формування виробничої безпеки українських регіонів, а також визначає вплив виробничо-технологічних загроз на рівень економічної безпеки. На думку Білика Р.В. [8], для адекватного оцінювання рівня економічної безпеки потрібно постійно відстежувати вплив різних чинників, оскільки їхня дія є різнополярною і залежно від ситуації вони можуть перешкоджати або сприяти забезпеченню безпеки.

Цікавим для цілей дослідження є підхід Іванової Н.С. [9], яка до переліку загроз економічної безпеки регіонів пропонує відносити такі чинники:

– Втрати ринків збуту, що теоретично прямо впливає на економічну безпеку регіону. Без сумніву, через втрату ринків збуту продукції (послуг) суб'єктів господарювання зменшуються показники валового регіонального продукту та обсягів реалізації промислової продукції (послуг), що призводить до зменшення добробуту населення регіону. Для уникнення зазначеної загрози в межах регіонального управління

науковець пропонує розробити програми зміцнення конкурентоспроможності регіональної промисловості. У цьому дослідженні як кількісний вимірник рекомендовано використовувати показники обсягів експорту товарів та послуг регіону; загроза – зменшення рівня експорту товарів та послуг регіону.

– Втрата конкурентоспроможності та конкурентних переваг. Підтримуємо Іванову Н.С., яка головним наслідком втрати регіоном конкурентоспроможності вважає погіршення рівня життя його населення, саме тому як кількісний вимірник пропонує використовувати показник «Частка населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами у місяць нижчими фактичного прожиткового мінімуму, %»; загроза – погіршення рівня життя населення.

– Міграція населення – одна з головних загроз регіональної економічної безпеки, яка також є наслідком неефективного регіонального управління. Із посиленням міграційних процесів спостерігається втрата людського та трудового потенціалу, що призводить до руйнування промислового потенціалу регіону. Тут як кількісний вимірник науковець рекомендує використовувати показник «Міграційний приріст, скорочення»; загроза – еміграція населення регіону в інші регіони або за кордон.

В цілому, проведені дослідження дозволяють дійти висновку, що проаналізовані у працях вітчизняних та зарубіжних науковців загрози економічної безпеки регіонів у більшій мірі можуть бути подолані шляхом формування кластерів. Виходячи з класичного розуміння поняття «кластер», розкритого у працях М. Портера в роботі [10], це є форма мережі, яка зустрічається в межах географічного регіону, в якому близьке розташування фірм і організацій забезпечує наявність певних форм спільності і підвищує частоту і силу їх взаємодії [10, с. 234]. Також М. Портер стверджував, що кластер представляє собою просторову організаційну форму, яка за своєю суттю може бути більш ефективною поряд з іншими формами інтеграційних утворень щодо компонування факторів виробництва – в разі доступності конкурентоспроможних місцевих постачальників [10, с. 222].

Аналіз наведених визначень показує, що формування кластера в соціально-економічній системі дозволяє оптимізувати просторову організацію регіону та віднайти більш ефективні форми інноваційної взаємодії господарюючих суб'єктів на визначеній території. Як наслідок, в регіональній площині спостерігаємо зменшення впливу зовнішнього середовища на розвиток як окремих суб'єктів ринкових взаємодій, так і соціально-економічної системи в цілому; зміцнення конкурентних позицій території на національному та міжнародному рівнях дозволяють локальним органам влади створити дієву систему захисту регіональних товаровиробників та місцевого ринку в цілому. З іншої сторони, нові можливості, які отримують суб'єкти підприємницької діяльності за рахунок посилення системи регіональної підтримки та захисту, дозволяють їм віднайти нові форми співпраці, що в майбутньому призведе до зміцнення їх конкурентних позицій на національному і міжнародному рівнях, та сприятиме зростанню ступеня їх економічної безпеки та території їх функціонування.

Як показано у таблиці 1, окремі дослідження взаємозв'язку рівня економічної безпеки регіону та існування в них кластерів були предметом вивчення як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема, Войнаренко М.П. [11], Яшева Г.А. [12], Уськова Т.В. [13] у якості ключової регіональної економічної переваги від створення кластера виділяють зростання конкурентоспроможності соціально-економічної системи; Соколенко С.І. [14] зосереджується на підвищенні якості працівників та формуванні місцевого концентрованого ринку праці; Дегтярьов П.Я., Полосін І.В. [15], Асаул А.М., Скуматов Є.Г., Локтєєва Г.Є. [16] наголошують, що виникнення інтегративних утворень в регіоні дозволяє краще визначити територіальні пріоритети та, відповідно, відстояти регіональні інтереси, і забезпечує ефективний перерозподіл виробничих сил на певній території.

Таблиця 1

**Врахування складових економічної безпеки регіону в працях науковців при дослідженні кластерів**

Науковець, джерело	Визначення кластера
Войнаренко М.П. [11]	Кластер – це галузево-територіальне добровільне об'єднання підприємницьких структур, що тісно працюють з науковими установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції та сприяння економічному розвитку регіону.
Яшева Г.А. [12]	Кластер являє собою регіональну виробничу мережу взаємодіючих підприємств, організацій і установ, включаючи постачальників, виробників і покупців, які взаємопов'язані в технологічному ланцюгу і активно співпрацюють як між собою, так і з місцевими органами державного управління з метою підвищення конкурентоспроможності суб'єктів і регіону.
Уськова Т.В. [13]	Кластер – просторово сконцентрована критична маса багато чисельних спеціалізованих дійових осіб, які залучені в комбіновану конкуренцію і кооперацію.
Соколенко С. [14]	Кластер або мережева промислова група – це група близьких, географічно взаємопов'язаних компаній і співпрацюючих з ними організацій, які спільно діють в певному виді бізнесу і характеризуються спільністю напрямків діяльності та взаємодоповнюють один одного. У широкому розумінні, кластер – це агломерація фірм та їхніх постачальників, що дозволяє створити локально сконцентрований ринок праці.
Дегтярьов П. Я., Полосін І. В. [15]	Кластер – економічна агломерація взаємопов'язаних підприємств в межах локальної території.
Асаул А. М., Скуматов Є. Г., Локтєєва Г. Є. [16]	Кластери можна розглядати як один з різновидів великих мереж підприємницького типу. Вони представляють собою мережу, яка охоплює широкий спектр соціально-економічних аспектів. Як наслідок територіально-галузевого поділу суспільного виробництва кластери реально втілюють ідеологію мережевого підходу, відображають регіональні, міжрегіональні, національні, а в ряді випадків і міжнаціональні процеси, і є результатом розподілу виробничих сил.

На рисунку 1 показано графічне зображення ролі кластера у побудові стійкої безпеко орієнтованої соціально-економічної системи [17].



Рис. 1. Роль кластера у створенні стійкої безпеко орієнтованої соціально-економічної системи

Як бачимо, створення та функціонування хоча б одного кластера в соціально-економічній системі дозволяє підвищити рівень економічної безпеки регіону. Відповідно, місцеві органи влади повинні бути зацікавлені у проведенні постійного моніторингу за діяльністю існуючих кластерів, що потребує вироблення чітких критеріїв оцінки окремих напрямів їх роботи, а також вивчення потенціалу щодо формування нових територіально-галузевих утворень.

З метою оцінки впливу кластерів на економічну безпеку та конкурентоспроможність соціально-економічних систем Ковальчук Ю.А., Степнов І.М. [18] рекомендують проводити експертизу за критеріями, які були нами модифіковані відповідно до вітчизняних потреб з урахуванням результатів експертного оцінювання, проведеного в роботі [19], та представлені у таблиці 2.

Практичну цінність запропонованого формату експертизи вбачаємо не лише у використанні елементів експертного оцінювання при визначенні ваги кожного з напрямів, за яким проведено опитування, але й можливості визначення вагомості кожного з питань залежно від обраного варіанту відповіді. З позиції забезпечення економічної безпеки соціально-економічної системи даний формат експертного опитування дозволяє встановити економічну, інституційну, суспільну та інвестиційну цінність створення кластерів при побудові безпекоорієнтованого управління регіоном. Запропонований підхід дозволяє не лише створити базу для порівняння, але і забезпечує можливість планування діяльності територіально-галузевих об'єднань в умовах підвищення економічної безпеки і конкурентоспроможності соціально-економічних систем.

Проведений аналіз показав, що особливості розвитку соціально-економічних систем визначають всю сукупність загроз і небезпек, які впливають не тільки на безпеку певного регіону, але й країни в цілому. Ці аспекти повинні бути враховані при формулюванні сутності регіональної політики щодо забезпечення економічної безпеки. Таким чином, сутність економічної безпеки реалізується в системі її критеріїв і показників. Перетворення кластерів на важливих учасників внутрірегіональних взаємодій дозволяє їх використовувати у якості одного з ключових індикаторів рівня економічної безпеки території.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Загалом, проведені дослідження показали, що аналіз регіону з позиції визначення рівня його економічної безпеки вимагає виділення конкретних критеріїв оцінки і показників – індикаторів, порогові значення яких (або коридор цих порогових значень) допомагають здійснити комплексну оцінку стану регіону, визначити загрози чи завчасно виявити небезпечні тенденції. На рівень і ступінь зміни регіональних пропорцій впливають безліч факторів, найважливіший з яких – стан, динаміка і сукупна пропорційність базових і інфраструктурних галузей в економіці регіону, а також структура і рівень розвитку інноваційного потенціалу регіону. Тільки раціоналізація і оптимізація регіональних пропорцій, зокрема всього відтворювального процесу, зможе забезпечити динамічний, збалансований, сталий розвиток економіки регіону.

Сьогодні надійні конкурентні позиції регіонів і підвищення рівня їх конкурентоспроможності стають важливими умовами сталого безпеко орієнтованого розвитку регіональної економіки. При цьому

підвищення конкурентоспроможності регіону розглядається не тільки як інструмент розвитку його економіки, але й як головний чинник підвищення рівня і якості життя населення. Такий підхід до розвитку соціально-економічних систем дозволяє аналізувати у якості факторів економічного процесу, які створюють або послаблюють загрозу економічній безпеці регіону, не тільки фактори виробництва, але і його конкурентні слабкості і переваги на таких конкурентних полях, як ринок капіталу, ринок інвестицій, ринок робочої сили, ринок товарів і послуг.

Таблиця 2

**Формат експертизи оцінки впливу кластерів на економічну безпеку та конкурентоспроможність регіону**

Зміст питання	Коефіцієнт	Бал
1 Яку роль відіграє функціонуючий в регіоні кластер для підвищення рівня економічної безпеки соціально-економічної системи?	0,2	–
– діяльність кластера не співвідноситься з безпекоорієнтованими потребами регіону		0
– кластер відіграє важливу роль у забезпеченні економічної безпеки території, проте його роль чітко не визначена		30
– потреба в кластері виявлена, але для здійснення його цілеспрямованої безпеко орієнтованої діяльності потрібні стимулюючі дії з боку місцевих органів влади		70
– кластер є об'єктивно існуючим регіональним об'єднанням, а його діяльність в цілому свідчить про підвищення рівня економічної безпеки території		100
2 Хто виступає ініціатором утворення кластера (далі по змісту таблиці – ІУК)?	0,1	–
– ІУК є елементом регіональної інфраструктури, але поінформованість про його діяльність низька		20
– ІУК надає виключно консультативні та маркетингові послуги підприємствам – членам кластера		40
– ІУК здійснює роботу з координації дій учасників кластера		70
– ІУК здійснює роботу щодо формування коопераційних зв'язків між підприємствами – членами кластера, а також розробляє проекти розвитку кластера та реалізації нових кластерних ініціатив, які співставні із стратегією підвищення рівня економічної безпеки регіону		100
3 Безпеко орієнтована цінність ІУК на рівні регіону:	0,1	–
– програми розвитку кластера, розроблені ІУК, не знайшли відображення в програмах підвищення рівня економічної безпеки регіону		20
– існує узгоджена з місцевими органами влади та іншими учасниками кластера концепція безпеко орієнтованого розвитку, розроблена ініціатором об'єднання		60
– ІУК на правах рівноправного партнера приймає участь в заходах, які організуються місцевими органами влади з метою розробки програм підвищення рівня економічної безпеки регіону		100
4 Прозорість діяльності кластера та доступність інформації про нього:	0,05	–
– створені та відповідають встановленим параметрам		50
– створені, відповідають встановленим параметрам, і включають можливість електронної подачі заявок на отримання послуг кластера та доступу до бази даних для потенційних учасників об'єднання		100
5 Перспективи розвитку кластера в на пряму підвищення рівня економічної безпеки регіону:	0,15	–
– кластер відноситься до традиційної галузі, тому ринки реалізації продукції та послуг визначені та прогнозовані, відповідно, потенціал для покращення рівня економічної безпеки регіону відносно невисокий		30
– потрібні додаткові маркетингові дослідження ринків реалізації продукції та послуг учасників кластера, які створюють нові умови для зростання рівня економічної безпеки регіону в цілому		50
– існують перспективи розвитку ринку реалізації в національному масштабі, відповідно, краща система захисту в межах країни		80
– існують перспективи розвитку ринку реалізації в світовому масштабі, що свідчить про високий безпеко орієнтований потенціал регіону		100
6 Джерела фінансування діяльності кластера:	0,1	–
– переважно державний бюджет		20
– переважно місцевий бюджет		50
– із залученням недержавних коштів		70
– переважно небюджетні джерела фінансування		100
7 Економічна цінність кластера для регіону:	0,15	–
– повний цикл виробництва продукції (надання послуг)		30
– повний цикл виробництва продукції (надання послуг); зростання клієнтської бази		60
– повний цикл виробництва продукції (надання послуг); зростання клієнтської бази; збільшення числа зайнятих в кластері		80
– повний цикл виробництва продукції (надання послуг); зростання клієнтської бази; збільшення числа зайнятих в кластері; позитивні відгуки клієнтів		100
8 Провідна суспільна цінність кластера для регіону:	0,15	–
– збереження і створення нових робочих місць		50
– інноваційні розробки та комерціалізація наукових досліджень		70
– збільшення податкових надходжень		80
– зростання інвестиційної привабливості регіону		100

За цих умов застосування теорії кластерів до інноваційного та конкурентоспроможного розвитку регіональної економіки є необхідною умовою, яка дозволяє більш чітко сформулювати уявлення про сучасний розвиток внутрірегіональних мережевих утворень та оцінити їх вплив рівень економічної безпеки соціально-економічних систем в цілому.

## Література

1. Фефилова Т. Ю. Система экономической безопасности региона: понятие и структура / Т. Ю. Фефилова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2013. – № 4. – 184-188.
2. Глустенков И. В. Международные аспекты экономической безопасности / И. В. Глустенков // Прикладные экономические исследования. – 2015. – № 3 (7). – С. 41–44.
3. Митяков Е. С. Модель региональной системы экономической безопасности / Е. С. Митяков // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12-1 (89-1). – С. 356–360.
4. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / за ред. В. М. Гейця. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 240 с.
5. Національна економічна безпека : навч. посіб. / за ред. А. І. Сухорукова. – Житомир : Рута, 2010. – 384 с.
6. Головченко О. М. Економічна безпека регіону в гарантуванні стабільності національної економіки : монографія / Головченко О. М. – Одеса : Букаєв В. В., 2008. – 399 с.
7. Бабець І. Г. Виробничо-технологічні загрози економічній безпеці регіону в умовах інтеррегіонального співробітництва / І. Г. Бабець // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. – 2012. – Вип. 2. – С. 199–209.
8. Білик Р. В. Інституціональне забезпечення економічної безпеки регіонів України / Р. В. Білик // Економіка і регіон. – 2015. – № 4. – С. 96–102.
9. Іванова Н.С. Оцінка впливу загроз на економічну безпеку регіонів / Н. С. Іванова // Фінансові дослідження. – 2018. – № 1 (4). – URL : <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>
10. Портер М. Конкуренция : учебное пособие / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2000. – 495 с.
11. Войнаренко М. П. Кластери в інституційній економіці : монографія / М.П. Войнаренко. – Хмельницький : ХНУ, ТОВ «Триада-М», 2011. – 502 с.
12. Яшева Г. А. Формирование кластерной стратегии регионального развития / Г. А. Яшева. – URL : <http://innclub.info/2011/08/02/Yasheva.doc>
13. Ускова Т. В. Развитие региональных кластерных систем / Т. В. Ускова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2008. – № 1. – С. 92–104.
14. Соколенко С. И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: Укр. контекст / С. И. Соколенко. – К. : Логос, 2002. – 645 с.
15. Дегтярев П. Я. Новая модель регионального экономического роста / П. Я. Дегтярев, И. В. Полосин // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. – 2010. – № 2 (183), вып. 23. – С. 85–90.
16. Асаул А. Н. Предпринимательские сети в строительстве / А. Н. Асаул, Е. Г. Скуматов, Г. Е. Локтева ; под ред. А.Н. Асаула. – СПб : Гуманистика, 2005. – 256 с.
17. Борзунов А. А. Кластерная интеграция как фактор обеспечения экономической безопасности в транспортной отрасли / А. А. Борзунов // TRANSPORT BUSINESS IN RUSSIA. – 2014. – № 5. – С. 42–46.
18. Ковальчук Ю. А. Исследование влияния кластеризации экономики региона на экономическую безопасность и конкурентоспособность. Часть II / Ю. А. Ковальчук, И. М. Степнов // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2015. – № 9. – С. 82–90.
19. Богатчик Л. А. Організаційно-економічні засади формування регіональних кластерів : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Богатчик Людмила Анатоліївна ; ДВНЗ «Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника». – Івано-Франківськ, 2015. – 307 с.

## References

1. Feofilova T. Yu. Sistema ekonomicheskoy bezopasnosti regiona: ponyatie i struktura / T. Yu. Feofilova // Zhurnal pravovyh i ekonomicheskikh issledovaniy. – 2013. – № 4. – 184-188.
2. Glustenkov I. V. Mezhdunarodnye aspekty ekonomicheskoy bezopasnosti / I. V. Glustenkov // Prikladnye ekonomicheskije issledovaniya. – 2015. – № 3 (7). – S. 41–44.
3. Mityakov E. S. Model regionalnoj sistemy ekonomicheskoy bezopasnosti / E. S. Mityakov // Ekonomika i predprinimatelstvo. – 2017. – № 12-1 (89-1). – S. 356–360.
4. Modeliuvannya ekonomichnoi bezpeky: derzhava, rehion, pidpriemstvo : monohrafiya / za red. V. M. Heitsia. – Kharkiv : INZhEK, 2006. – 240 s.
5. Natsionalna ekonomichna bezpeka : navch. posib. / za red. A. I. Sukhorukova. – Zhytomyr : Ruta, 2010. – 384 s.
6. Holovchenko O. M. Ekonomichna bezpeka rehionu v harantuvanni stabilnosti natsionalnoi ekonomiky : monohrafiya / Holovchenko O. M. – Odesa : Bukaiev V. V., 2008. – 399 s.
7. Babets I. H. Vyrobnicho-tekhnologichniy zahtrozy ekonomichnij bezpetsi rehionu v umovakh interrehionalnoho spivrobitnytstva / I. H. Babets // Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna. – 2012. – Vyp. 2. – S. 199–209.
8. Bilyk R. V. Instytutsionalne zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky rehioniv Ukrainy / R. V. Bilyk // Ekonomika i rehion. – 2015. – № 4. – S. 96–102.
9. Ivanova N.S. Otsinka vplyvu zahroz na ekonomichnu bezpeku rehioniv / N. S. Ivanova // Finansovi doslidzhennia. – 2018. – № 1 (4). – URL : <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>
10. Porter M. Konkurenciya : uchebnoe posobie / M. Porter ; per. s angl. – M. : Vilyams, 2000. – 495 s.
11. Voynarenko M. P. Klasteri v instytutsiinii ekonomitsi : monohrafiya / M.P. Voynarenko. – Khmelnytskyi : KhNU, TOV «Triada-M», 2011. – 502 s.
12. Yasheva G. A. Formirovanie klastemoj strategii regionalnogo razvitiya / G. A. Yasheva. – URL : <http://innclub.info/2011/08/02/Yasheva.doc>



- 
13. Uskova T. V. Razvitiye regionalnykh klasternykh sistem / T. V. Uskova // Ekonomicheskie i socialnye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz. – 2008. – № 1. – S. 92–104.
14. Sokolenko S. I. Proizvodstvennye sistemy globalizatsii: Seti. Alyansy. Partnerstva. Klasteriy: Ukr. kontekst / S. I. Sokolenko. – K. : Logos, 2002. – 645 s.
15. Degtyarev P. Ya. Novaya model regionalnogo ekonomicheskogo rosta / P. Ya. Degtyarev, I. V. Polosin // Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika. – 2010. – № 2 (183), vyp. 23. – S. 85–90.
16. Asaul A. N. Predprinimatelskie seti v stroitelstve / A. N. Asaul, E. G. Skumatov, G. E. Lokteeva ; pod red. A.N. Asaula. – SPb : Gumanistika, 2005. – 256 s.
17. Borzunov A. A. Klastemaya integratsiya kak faktor obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti v transportnoj otryasli / A. A. Borzunov // TRANSPORT BUSINESS IN RUSSIA. – 2014. – № 5. – S. 42–46.
18. Kovalchuk Yu. A. Issledovanie vliyaniya klasterizatsii ekonomiki regiona na ekonomicheskuyu bezopasnost i konkurentosposobnost. Chast II / Yu. A. Kovalchuk, I. M. Stepnov // Regionalnye problemy preobrazovaniya ekonomiki. – 2015. – № 9. – S. 82–90.
19. Bohatchyk L. A. Orhanizatsiino-ekonomichni zasady formuvannya rehionalnykh klasteriv : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 / Bohatchyk Liudmyla Anatoliivna ; DVNZ «Prykarpat. nats. un-t im. Vasylia Stefanyka». – Ivano-Frankivsk, 2015. – 307 s.

Надійшла / Paper received: 14.02.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 331.101.6

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-40

ШАХНО А. Ю., КУТОВА Н. Г.

Криворізький національний університет

КОЗИР А. А.

КП «Кривбасводоканал»

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ЯК ЧИННИК ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Стаття присвячена дослідженню ефективності управління продуктивністю праці людського капіталу на прикладі ПАТ «Кривбасзалізрудком». Визначено, що в умовах фінансово-економічної кризи, спричиненою всесвітньою пандемією COVID-19, процес управління продуктивністю праці має бути спрямований на визначення резервів та досягнення ключових параметрів. Акцентовано увагу на удосконаленні програми управління продуктивністю праці. В роботі проаналізовано зміну показника продуктивності праці ПАТ «Кривбасзалізрудком» в порівнянні з підприємствами-конкурентами. Надана оцінка забезпеченості та управління людським капіталом промислового підприємства, його структури. Проведено кореляційно-регресійний аналіз факторів, що впливають на ефективність використання людського капіталу ПАТ «Кривбасзалізрудком». Побудовано економіко-математичну модель залежності рівня продуктивності праці від впливу таких факторів, як обсяг виробництва, чисельність працівників, середня заробітна плата та фондоозброєність. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на зростання продуктивності праці та підвищення ефективності управління нею на промислових підприємствах в кризових умовах господарювання.

Ключові слова: продуктивність праці, людський капітал, підприємство, управління, механізм, конкурентоспроможність, ефективність, криза.

SHAKHNO A., KUTOVA N.

Kryvyi Rih National University

KOZYR A.

Municipal Enterprise «Kryvbasvodokanal»

## IMPROVING THE EFFICIENCY OF LABOR PRODUCTIVITY MANAGEMENT AS A FACTOR OF GROWTH OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS IN CRISIS CONDITIONS

For the minds of the market state's gratitude, the relevance of advancing the development of productivity in industry is a key aspect of advancing the competitiveness of an enterprise. The productivity of the work is one of the priority directions of the development of the efficiency of the national economy and one of the ways of the country's entry into the new global rivn. Svitovy dosvid show, that those lands, as the leaders in the economy, have achieved significant results in the establishment of the high productivity of the human capital. The productivity of the work is one of the most important indicators of the robotics of the enterprise, the changes in the efficiency of work. The formation of an innovative model for the development of the economy of Ukraine is unfortunate without the establishment of minds for a well-paid, efficient practice with a one-year payment, as well as the development of creativity, the promotion of competencies and the realization of human capital.

The article is devoted to the study of the effectiveness of human capital productivity management on the example of PJSC "Kryvbaszalizrudkom". It is determined that in the conditions of financial and economic crisis caused by the global pandemic COVID-19, the process of labor productivity management should be aimed at determining reserves and achieving key parameters. Emphasis is placed on improving the productivity management program. The paper analyzes the change in the productivity of PJSC "Kryvbaszalizrudkom" in comparison with competing companies. An assessment of the security and human capital management of an industrial enterprise, its structure. The correlation-regression analysis of the factors influencing efficiency of use of human capital of PJSC "Kryvbaszalizrudkom" is carried out. An economic-mathematical model of the dependence of the level of labor productivity on the influence of such factors as: production volume, number of employees, average wages and capital adequacy is built. A set of measures aimed at increasing labor productivity and improving the efficiency of its management at industrial enterprises in crisis conditions is proposed.

Keywords: labor productivity, human capital, enterprise, management, mechanism, competitiveness, efficiency, crisis.

**Вступ.** За умов ринкового господарювання актуальність дослідження шляхів зростання продуктивності праці на підприємстві є ключовим аспектом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Продуктивність праці є одним з пріоритетних напрямків зростання ефективності національної економіки та одним із способів виходу країни на новий глобальний рівень. Світовий досвід показує, що ті країни, які є лідери в економіці, досягли значних результатів завдяки високій продуктивності праці людського капіталу. Продуктивність праці є одним з найважливіших якісних показників роботи підприємства, вираженням ефективності витрат праці. Формування інноваційної моделі розвитку економіки України неможливо без створення умов для якісної, ефективної праці з гідною оплатою, що сприятиме розвитку творчості, підвищенню компетентностей та реалізації людського капіталу [12].

Однією з основних та найбільш важливих загальногосподарських функцій будь-якого суб'єкта господарювання в ринкових умовах є забезпечення операційної діяльності з мінімальними витратами,

раціональне використання наявних ресурсів підприємства, в тому числі і трудового ресурсу, як основного і найбільш цінного на даний момент, що сприятиме створенню та реалізації конкурентоспроможної продукції, зростанню доходності та прибутковості підприємства, що призводить до загального підвищення рівня рентабельності – ефективності його діяльності. Реалізація цих функцій та завдань є абсолютно неможливою без такого процесу як управління продуктивністю та ефективністю праці.

В умовах фінансово-економічної кризи, спричиненою всесвітньою пандемією COVID-19, в Україні рівень розвитку соціально-економічних систем, зокрема в промисловості, що стосуються розвитку та ефективного використання людського капіталу підприємства, має негативну тенденцію до зниження. Підтвердженням тому є відсутність суб'єктів господарювання в промисловості України, що досягли б суттєвих результатів без злагодженої роботи свого виробничого колективу. Все це свідчить, що проблема підвищення продуктивності праці та управління нею в умовах промислового підприємства є однією з найбільш актуальних у вітчизняній економіці.

Існуючі підходи, що спрямовані на вирішення проблеми управління продуктивністю праці, її забезпечення та фінансування, не дають необхідних результатів, що пов'язано з динамічністю умов функціонування підприємств та часом, що необхідний для зміни ситуації на кращу. Сукупність вищенаведених причин зумовлює потребу в якісному дослідженні механізму управління продуктивністю праці, як одного з базових елементів зростання загальної ефективності діяльності підприємства.

Процес управління продуктивністю праці нерозривно пов'язаний з використанням резервів для її зростання, що враховує структуру потреб підприємства, інструментів забезпечення зростання продуктивності, врахування сукупності деструктивних факторів та дотримання балансу інтересів учасників процесу управління, чому сприяє використання сучасних теоретичних підходів та провідного науково-методичного забезпечення.

Однією з численних проблем української економіки є проблема продуктивності праці в контексті методів оцінки та управління нею задля досягнення високого її рівня. Вагомий внесок у дослідження категорії «продуктивність праці» та основних її аспектів зробили такі провідні зарубіжні вчені, зокрема: Г. Беккер, М. Блауг, Д. Сінк, Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Б. Генкін, Р. Колосова, А. Файоль, Р. Яковлев та ін. Серед українських дослідників-економістів проблемі підвищення продуктивності праці та управління нею присвячена значна кількість наукових праць. Істотний внесок у вивчення цієї проблеми належить О. Амоші, Д. Богині, Ю. Буц, О. Герасименко, Л. Городецькій, В. Гринчуцькому, О. Грішновій, В. Єременко, Т. Заяць, А. Колоту, Г. Кулікову, Т. Олійник, А. Ревенко, Р. Янковому та ін.

Незважаючи на існування такої великої кількості праць, присвячених продуктивності праці як економічній категорії, теорії та практиці управління нею на промислових підприємствах, недостатньо розкритими залишаються питання підвищення її рівня в умовах кризи та нестабільності, що знову ж таки зумовлює актуальність теми дослідження.

**Метою статті** є дослідження основних проблем підвищення продуктивності праці промислових підприємств та управління нею в кризових умовах, виявити головні фактори впливу та запропонувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці людського капіталу як головного чинника зростання конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання, зокрема й великих промислових підприємств, головною метою є досягнення якомога кращого економічного результату цієї діяльності, тобто високого рівня доходу та прибутковості. Багато компаній вкладають чималі кошти в розвиток та розбудову свої виробничих потужностей, покращуючи стан техніко-технологічної бази підприємства. Такий сценарій під час економічної кризи в Україні доступний не для всіх, тому виникає потреба в організації виробничо-господарської діяльності таким чином, щоб використання ресурсів підприємства давало найкращі результати.

Одним з варіантів досягнення необхідного результату, що широко використовується на промислових підприємствах високорозвинутих країн світу, є зростання продуктивності праці, в першу чергу, за рахунок створення системи управління нею, яка б забезпечувала раціональне використання можливостей та резервів підприємства, зокрема, і якісне використання найбільш цінного виду капіталу в XXI столітті – людського капіталу.

Основоположниками теорії продуктивності виробничих факторів є французькі вчені Жан-Батіст Сей та Фредерік Бастіа. В останній третині XIX століття була створена теорія граничної продуктивності, принципи якої сформульовані американським вченим-економістом Джоном Б. Кларком, що суттєво доповнило існуючі теорії продуктивності, розроблені представниками австрійської економічної школи, які говорять, що економічне зростання залежить від раціонального використання наявних виробничих факторів [6, с. 58].

Аналіз літературних джерел підтверджує існування різних поглядів на значення терміну «продуктивність праці», що породжує відмінності в методологічних підходах її виміру та аналізу, відмінності в можливостях управління нею [4, с. 298].

Продуктивність праці характеризує ефективність використання людського капіталу підприємства в процесі створення матеріальних чи духовних благ (товарів або ж послуг). При використанні класичних

підходів до визначення продуктивності праці користуються двома основними показниками – виробіток та трудомісткість. При цьому виробіток відображає прямий результат живої праці та характеризує ефективність використання трудових ресурсів підприємства, а трудомісткість є базою для аналізу витрат праці на виробництві [8].

З метою збільшення продуктивності праці на промисловому підприємстві необхідно розуміти, що процес управління продуктивністю праці має бути спрямований на досягнення ключових параметрів. Його слід розглядати як частину загального процесу управління, що включає в себе: оцінку, планування, організацію, мотивацію, керування, регулювання та контроль [9].

Процес управління продуктивністю праці слід починати з вибору ключових показників її виміру та оцінки, які групуються на два блоки:

- діагностичні показники – показники оперативної та тактичної діяльності підприємства (у короткостроковому періоді), що стосуються процесу виробництва;

- стратегічні показники – показники, що відображають довгостроковий період діяльності підприємства, до складу яких включають також фінансові та нефінансові показники господарської діяльності.

Важливим є також оцінка та врахування факторів зовнішнього (макросередовище) та внутрішнього (мікросередовище) впливу, що формують передумови до впровадження будь-яких змін.

Для реалізації процесу управління необхідно перш за все розробити відповідний план, який би відображав бажані результати в діяльності підприємства на всіх рівнях управління (оперативному та стратегічному), розробити план заходів щодо збільшення продуктивності, виділити необхідні ресурси тощо. Маючи чіткий та обґрунтований план розвитку можна переходити до його реалізації. Тут, як і в будь-якому іншому процесі, необхідний постійний контроль за реалізацією, що здійснюється з метою корекції планів, етапів реалізації, ходом їх виконання, для якомога більш раціонального використання ресурсів підприємства.

З точки зору управління продуктивністю праці можна виділити такі групи факторів, як прямі та непрямі фактори. Прямі фактори перебувають у функціональній залежності з показником продуктивності праці, до них, як правило, належать матеріально-технічні та організаційні. Непрямі фактори мають менш очевидний вплив на продуктивність праці та за ними складно або неможливо встановити пряму залежність, до них відносять більшість соціально-економічних факторів впливу [5].

Отже, управління продуктивністю праці – це багатогранне та складне завдання, що є вкрай необхідним для суб'єктів господарювання незалежно від їх масштабів діяльності, якщо вони хочуть досягнути успіху у своїй діяльності в умовах конкуренції. Вирішення цього завдання покладено на фахівців компанії, в першу чергу, менеджерів та економістів, що займаються плануванням та координацією роботи на всіх етапах програми [9].

Етапами програми є [7]:

- вимір і оцінка рівня продуктивності праці загалом по підприємству та в окремих його структурних підрозділах, за окремими видами робіт;

- пошук і аналіз потенційних резервів для підвищення продуктивності праці, що базується на інформації, здобутій в ході попереднього етапу;

- створення плану практичного використання резервів, що включатиме в себе конкретні заходи, витрати на них, час на реалізацію, відповідальних за цю роботу та очікуваний ефект від їх реалізації;

- впровадження якісної системи мотивації працівників підприємства для отримання бажаного рівня продуктивності праці;

- регулювання та контроль за реалізацією впроваджуваних заходів;

- визначення реального ефекту від запланованих заходів спрямованих на підвищення продуктивності праці [2].

З метою росту продуктивності праці на підприємстві в процесі управління нею слід чітко визначити наявні для цього резерви, тобто раніше невикористані можливості для збільшення продуктивності праці.

Всі резерви поділяють за часом їх використання та за сферою їх виникнення. За часом виникнення резерви поділяють на поточні, що можуть бути використані в короткостроковому періоді до одного року, та перспективні, можливість використання яких є тільки в довгостроковому періоді, що більше одного року.

За сферою виникнення резерви поділяють на внутрішньовиробничі, галузеві, міжгалузеві, регіональні та загальнодержавні. В даному випадку, кожен наступний вид резервів укрупнює коло підприємств, відносно яких з'являються нові резерви, виділяє резерви зростання продуктивності для галузі або ж економіки загалом [8].

З точки зору підприємства найбільш корисними та повними є саме внутрішньовиробничі резерви підвищення продуктивності праці, ці резерви практично не мають обмежень, оскільки удосконалення тих чи інших напрямів в діяльності підприємства є практично безмежним. З цією метою в процесі управління продуктивністю праці якомога раціональніше використовувати наявні резерви для отримання максимального ефекту.

До основних резервів на внутрішньовиробничому рівні можна віднести такі групи [8]:

- 1) техніко-технологічні – покращення процесів виробництва за рахунок використання кращих технічних та технологічних засобів виробництва, впровадження механізації та автоматизації праці;

2) організаційні – раціональне використання трудових ресурсів (в першу чергу заснований на їх якісному відборі) та організації праці на виробництві;

3) соціально-економічні – використання можливостей для покращення матеріального забезпечення працівників, умов їх праці тощо.

Основним завданням і метою організаційно-економічного механізму управління продуктивністю праці має бути раціональне застосування наявних ресурсів підприємства для досягнення запланованого рівня продуктивності праці.

Формування та розвиток механізму управління продуктивністю праці нерозривно пов'язаний зі збереженням його структури, що виступає базисом системи, при цьому зв'язок між складовими його елементами зберігається, що дає можливість збереження особливостей системи. Процес формування механізму управління має відбуватися одночасно з якісним розвитком усіх складових елементів його структури [11].

За будь-яких умов механізм управління продуктивністю праці може бути забезпечений тільки через системне застосування методів управління, з дотриманням основних принципів. Набуття механізмом нових особливих характеристик супроводжується використанням нових, провідних функцій та принципів управління, що дають змогу зробити необхідний акцент на методах управління [9].

Концептуальна модель організаційно-економічного механізму управління продуктивністю праці представлена на рис. 1.



Рис. 1. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму управління продуктивністю праці  
Джерело: розроблено авторами

Окремо слід зазначити, що так як механізм управління є сукупністю різних інструментів спрямованого впливу, як от економічних, організаційних, мотиваційних тощо, то вкрай важливим є використання економіко-математичного моделювання, що додатково окреслить можливість стабільного і сталого розвитку підприємства загалом [10].

Проаналізуємо ефективність використання праці людського капіталу на прикладі підприємства гірничовидобувної промисловості України, яке займається видобутком залізної руди з метою продажу та подальшого використання в технологічних процесах інших галузей промисловості. Об'єктом дослідження виступає ПАТ «Кривбасзалізрудком» – найбільше підприємством з видобутку залізної руди підземним способом в Україні. Зважаючи на фактор географічного розташування підприємства та його основних покупців, конкурентами є внутрішні (в межах України) виробники залізної руди – ПрАТ «Суха Балка»,

м. Кривий Ріг та ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат», м. Дніпрорудне. На рис. 2 представлено продуктивність праці на ПАТ «Кривбасзалізрудком» та підприємствах-конкурентах.

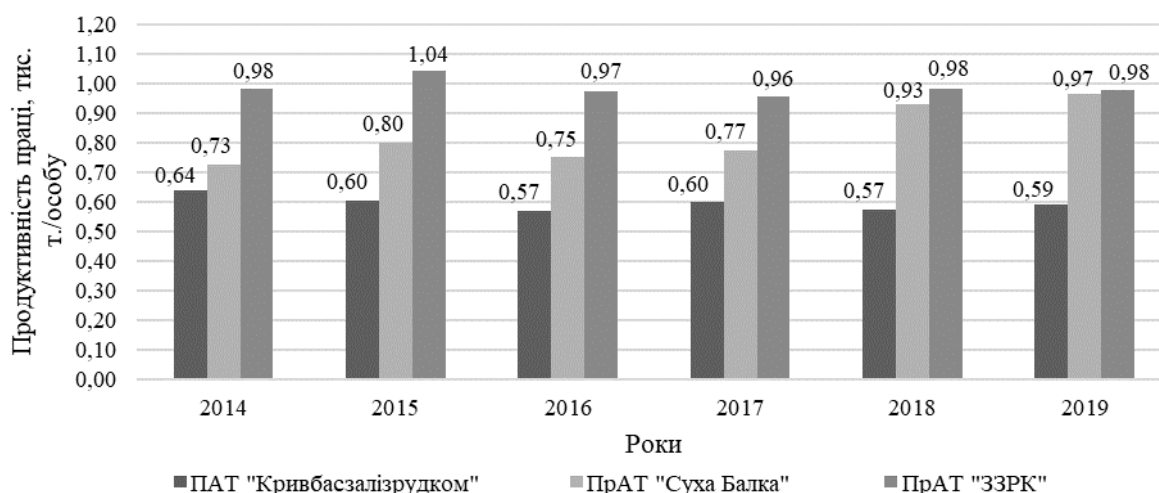


Рис. 2. Продуктивність праці на ПАТ «Кривбасзалізрудком» та підприємствах-конкурентах  
Джерело: розроблено на основі [1]

Аналізування показника продуктивності праці на ПАТ «Кривбасзалізрудком» в порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами свідчить про недостатність використання резервів зростання продуктивності праці й потребує відповідних заходів.

В табл. 1 надана оцінка забезпеченості людським капіталом та представлена динаміка показника продуктивності праці на ПАТ «Кривбасзалізрудком» за період 2015–2019 рр.

Таблиця 1

#### Динаміка показника продуктивності праці на ПАТ «Кривбасзалізрудком»

Показники	Роки					Відхилення, %			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Обсяг виробництва, тис. т	5460	5000	5074	4581	4397	-8,42	1,48	-9,72	-4,02
Чисельність ПВП, осіб	9030	8770	8525	7995	7411	-2,88	-2,79	-6,22	-7,30
Чисельність робітників, осіб	6832	6608	6413	5992	5561	-3,28	-2,95	-6,56	-7,19
Чисельність керівників, фахівців, службовців, осіб	2198	2162	2112	2003	1850	-1,64	-2,31	-5,16	-7,64
Питома вага робітників у складі ПВП, %	75,7	75,4	75,2	75,0	75,04	-0,41	-0,16	-0,37	0,12
Питома вага керівників, фахівців, службовців у складі ПВП, %	24,3	24,7	24,8	25,1	25,0	1,28	0,49	1,13	99,64
Середньорічний виробіток одного працівника, т./ос.	604,6	570,1	595,2	573,0	593,3	-5,71	4,40	-3,73	3,54
Середньорічний виробіток одного робітника, т./ос.	799,2	756,7	791,2	764,5	790,6	-5,32	4,57	-3,37	3,42

Джерело: розроблено на основі [1]

За аналізований період середньорічний виробіток одного працівника зменшився на 1,87%, а середньорічний виробіток одного робітника знизився на 1,08%, що є негативною тенденцією й потребує удосконалення механізму управління продуктивністю праці.

Проаналізуємо вплив факторів на показник продуктивності праці, який є результирующим для побудови економіко-математичної моделі. З цією метою доцільно буде визначити вплив ряду факторів на показник та вплив показника на ефективність діяльності підприємства.

У загальному вигляді економіко-математична модель має наступний вигляд [3]:

$$y=f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_m, u) \quad (1)$$

де  $y$  – результирульний показник,  $x_j$  ( $j=1, 2, \dots, m$ ) – фактори впливу,  $u$  – стохастична складова.

Під час проведення кореляційно-регресійного аналізу та встановлення зв'язку між продуктивністю праці та факторами впливу було побудовано економіко-математичну модель (на основі отриманих коефіцієнтів рівняння) та розраховано статистичні показники моделі, що характеризують її якість. Коефіцієнт множинної кореляції  $R = 0,9998$  є максимально наближеним до 1, що вказує на тісний зв'язок між результируним показником та факторами впливу на нього. Коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,9997$  також наближений до 1, тобто величина продуктивності праці в отриманій моделі на 99,97% обумовлена обраними факторами впливу, а 0,03% відповідають іншим факторам, що не належать до економіко-математичної моделі, але впливають на продуктивність праці.

Таблиця 2

## Вихідні дані для побудови моделі

Рік	Продуктивність праці, тис. грн. (ПП)	Обсяг виробництва, тис. грн. (Qвир)	Чисельність працівників, осіб (ЧП)	Середня заробітна плата, грн/ (ЗП)	Фондоозброєність, тис. грн. (ФЗ)
	Y	X1	X2	X3	X4
2013	1066,11	9866867,08	9255	4738,99	234,34
2014	1263,87	11570702,19	9155	5903,29	236,90
2015	1078,55	9739276,52	9030	7159,15	275,86
2016	1075,82	9434930,54	8770	7725,79	299,58
2017	834,90	7117513,72	8525	9750,96	331,79
2018	771,98	6171999,25	7995	12889,48	380,63
2019	843,55	6251562,41	7411	16140,33	465,95
Сума	6934,78	60152851,71	60141	64307,99	2225,05

Джерело: розроблено на основі [1]

Таблиця 3

## Залежність між узагальнюючим показником (продуктивністю праці) та факторами впливу

Фактор	Показник	Формула	R <sup>2</sup>
X1	Обсяг виробництва, тис. грн. (Qвир)	$y = 8E-05x + 269,18$	0,9708
		$y = 5E-12x^2 + 2E-06x + 603,12$	0,9775
X2	Чисельність працівників, осіб (ЧП)	$y = 0,2092x - 806,36$	0,6332
		$y = 0,0002x^2 - 2,755x + 11496$	0,7526
X3	Середня заробітна плата, грн (ЗП)	$y = -0,0348x + 1310,8$	0,6369
		$y = 4E-06x^2 - 0,1098x + 1645,9$	0,7053
X4	Фондоозброєність, тис. грн. (ФЗ)	$y = -1,7114x + 1534,7$	0,6459
		$y = 0,0108x^2 - 9,1589x + 2748,8$	0,7785

Джерело: розроблено на основі [1]

Оскільки  $F(2301,95) > \text{Значимість } F(0,00043)$ , то з ймовірністю 95% можна говорити, що між факторами впливу є лінійна залежність, а отримане рівняння економіко-математичної моделі має наступний вигляд:

$$ПП = 0,0001 \cdot Q_{\text{вир}} - 0,0639 \cdot ЧП - 0,0047 \cdot ЗП + 0,5094 \cdot ФЗ + 455,0658$$

Отже, аналіз отриманих коефіцієнтів рівняння та його якісних характеристик показав, що побудована модель відображає високий ступінь зв'язку між продуктивністю праці та обсягом виробництва, чисельністю працівників, середньою заробітною платою та фондоозброєністю.

**Висновки.** Таким чином, проаналізувавши фактори, які впливають на продуктивність праці, а з ними й на конкурентоспроможність підприємства, можна сказати, що це є неодмінною умовою розвитку виробництва. Основним показником ефективності використання людського капіталу на підприємстві є продуктивність праці. Створення умов для продуктивної та творчої праці – головне завдання кожного роботодавця, адже це прямиий шлях до економічного зростання.

Отже, у широкому значенні процес управління, що спрямований на збільшення ефективності праці означає і вдосконалення економічної діяльності підприємства в цілому, стимулюючи його постійного пошуку та аналізу існуючих можливостей працювати більш ефективно, створювати конкурентоспроможний продукт з високими характеристиками якості з меншими витратами на це, що дає змогу збільшити дохідність і прибутковість підприємства.

В умовах фінансово-економічної кризи, спричиненою всесвітньою пандемією COVID-19, для зростання конкурентних переваг сучасних підприємств, з нашої точки зору, необхідно застосувати наступні шляхи підвищення продуктивності праці, а саме:

- удосконалення мотиваційного механізму та підвищення ролі мотивації до інноваційної праці, здатності до креативності, творчого використання отриманих знань й кваліфікаційних навичок особистості;
- збільшення інвестицій в розвиток людського капіталу, підвищення його рівня інтелектуалізації, впровадження нової моделі «освіта протягом життя» та нерозривний зв'язок з виробничою діяльністю;
- підвищення кваліфікації працівників та керівництва підприємства, розвиток творчої активності та професіоналізму;
- удосконалення програми управління продуктивністю праці, що сприятиме підвищенню ефективності використання людського капіталу;
- застосування сучасних технологій, підвищення технічного рівня виробництва (заміна діючих технічних засобів більш прогресивними), механізація та автоматизація виробництва;
- підвищення ефективності використання робочого часу через максимальне зниження простоїв і прогупів на виробництві;
- впровадження соціальних інновацій та зростання соціальної відповідальності бізнесу тощо [10].

На думку багатьох фахівців зростання продуктивності праці краще проводити за рахунок «інноваційного сценарію», що дасть максимальний і довгостроковий ефект росту показників. Такий

сценарій має на меті спрямування ресурсів в модернізацію виробництва (оновлення матеріально-технічної бази та технологій) та розвиток людського капіталу [10, с. 336].

Враховання всіх факторів впливу та їх використання на практиці в процесі управління продуктивністю праці має сприяти реалізації функцій управління, а також, що є дуже важливим, сприяти подальшому прогнозуванню й плануванню ключових показників зростання продуктивності праці, так і результатуючих показників виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому. Перспективою подальших досліджень у даному напрямку є визначення пріоритетів інвестування у людський розвиток як одного з ключових факторів зростання продуктивності праці й забезпечення підвищення конкурентних переваг підприємства в кризових умовах.

### Література

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua/db/emitent> (дата звернення: 11.01.2021).
2. Артеменко А.К., Антощенко В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки": зб. наук. пр. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків : ХНАУ, 2020. № 1. С. 152–163.
3. Вітлінський В.В. Моделювання економіки : навчал. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 408 с.
4. Костенко Т.О. Сутність та соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах. Теоретичні та прикладні питання економіки, 2013. Т. 1, № 28. С. 297–304.
5. Kutova N.G., Shakhno A.Y., Demianenko K.O. Determination of the influence of factors on the state of personnel incentives of the industrial enterprises. Вісник Криворізького національного університету, 2020. Вип. 50. С. 68–73.
6. Макарович В. К., Бідзіля І. І. Продуктивність праці як квінтесенція ефективності трудової діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету: серія Економіка. 2014. № 2 (43). С. 58–62.
7. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. Галицький економічний вісник. ТНТУ. 2015. Т. 48. № 1. С. 82–92. URL : <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/135.pdf> (дата звернення: 15.01.2021).
8. Сергійчук С.І. Управління продуктивністю праці в машинобудуванні: проблеми і шляхи забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія. Миколаїв : Видавництво НУК, 2012. 152 с.
9. Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. Економіка і організація управління. 2018. Вип. 4 (32). С. 163–172. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2018\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_4_19)
10. Шахно А.Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання : монографія. Кривий Ріг : Видавництво ФО-П Чернявський Д.О., 2019. 360 с.
11. Єлісеєва О.К., Кутова Н.Г. Система оцінювання ефективності стимулювання персоналу на основі інтегрального показника. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. Київ, 2017. № 1-2 (52-53). С. 46–54.
12. Янковий Р.В., Харченко Т.С. Шляхи підвищення продуктивності праці та результативності праці на підприємстві. Економіка: реалії часу. 2013. № 1(6). URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2013/No1/23-26.pdf> (дата звернення: 16.01.2021).

### References

1. Agency for the development of the stock market infrastructure of Ukraine (2018), available at: <https://smida.gov.ua/db/emitent> (Accessed 11 January 2021).
2. Artemenko A.K., Antoshchenkova V.V., Ponomareva M.S. Motivation and stimulation of work in effective management and innovation of the enterprise. Bulletin of KhNAU. Series "Economic Sciences": Coll. Science. pr./Hark. nat. agrarian. Univ. V.V. Dokuchaeva. Kharkiv: KhNAU, 2020. № 1. S. 152-163.
3. Vitlinsky V.V. Modeling of economy: taught. manual. Kyiv: KNEU, 2003. 408 p.
4. Kostenko T.O. The essence and socio-economic significance of increasing labor productivity in modern conditions. Theoretical and applied issues of economics, 2013. Vol.1, № 28. P. 297–304.
5. Kutova N.G., Shakhno A.Y., Demianenko K.O. Determination of the influence of factors on the state of personnel incentives of the industrial enterprises. Bulletin of Kryvyi Rih National University, 2020. Issue. 50. p. 68-73.
6. Makarovich V.K., Bidzilya I.I. Productivity as the quintessence of labor efficiency. Scientific Bulletin of Uzhhorod University: Economics series. 2014. № 2 (43). P. 58–62.
7. Mukha R. Labor productivity at enterprises and the main directions of its increase. Galician Economic Bulletin. TNTU. 2015. T. 48. № 1. S. 82–92. URL: <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/135.pdf> (access date: 15.01.2021).
8. Serhijchuk S.I. Labor productivity management in mechanical engineering: problems and ways to ensure the competitiveness of the national economy: a monograph. Mykolaiv: NUS Publishing House, 2012. 152 p.
9. Chernushkina O.O. Modern aspects of labor productivity management. Economics and organization of management. 2018. Vip. 4 (32). P. 163-172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2018\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_4_19)
10. Shakhno A.Y. Human capital in the context of globalization: evaluation, development and government regulation: a monograph. Kryvyi Rih: FO-P Publishing House Chernyavsky DO, 2019. 360 pp.
11. Yelisyeyeva O.K., Kutova N.G. System for evaluating the effectiveness of staff incentives based on an integrated indicator. Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing. Kyiv, 2017. № 1-2 (52-53). P. 46-54.
12. Yankovy R.V., Kharchenko T.S. Ways to increase labor productivity and productivity at the enterprise. Economy: the realities of time. 2013. № 1 (6). URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2013/No1/23-26.pdf> (access date: 16.01.2021).



УДК 378:005.6]:004

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-41

АНІСИМОВА О. М.

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

## ЗОВНІШНІ ПЕРЕДУМОВИ АДАПТАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ДО СУЧАСНИХ ВИМОГ

У статті розглядаються питання адаптації закладів вищої освіти до сучасних вимог. Адаптація до змін зовнішнього середовища може здійснюватися, перш за все, з урахуванням концепції гнучкого управління. Окреслено основні фактори які потребують адаптаційних змін закладами вищої освіти. Виділено найбільш вагомі проблеми, які були виявлені у ході адаптації здобувачів вищої освіти до дистанційного навчання. Запропоновано шляхи для їх вирішення. Зазначено пріоритети щодо адаптації закладу вищої освіти за трьома напрямками: прагматизація освітньої діяльності, формування науково-інноваційного простору реалізації діяльності університету; формування університетського світоглядного простору «спільноти, що живе і навчається разом». Найвагомішими пріоритетами мають бути практика формування Університету як надійного та відповідального партнера для різноманітних вітчизняних стейкхолдерів, міжнародної бізнес-спільноти а також подолання характерного формалізму, суб'єктивних оцінок, права надання послуг сфері освіти. Саме такі пріоритети повинні слугувати базовими для забезпечення якості вищої освіти із подальшим завоюванням ними ключових сегментних ніш на відповідному міжнародному та вітчизняному ринках освітніх послуг

Ключові слова: адаптація, зовнішнє середовище, заклад вищої освіти, якість, інформаційне суспільство, пріоритети.

ANISIMOVA O.

Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia

## EXTERNAL PREREQUISITES FOR ADAPTATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS TO MODERN REQUIREMENTS

The article considers the issues of adaptation of higher education institutions to modern requirements. Adaptation to changes in the external environment can be carried out, first of all, taking into account the concept of flexible management, which originates from the theory of "situational management". The concept of advanced management, which allows an educational institution to determine the requirements for the competencies of specialists in the future and take preventive measures to ensure that the competencies of graduate students meet the requirements of society and its economic sphere, can be no less relevant for free economic education. In the process of adaptation, domestic free economic zones can also contribute to a conceptual approach to integrated management, which combines elements of four management approaches: marketing, system, situational and strategic.

The main factors that need adaptive changes in higher education institutions are outlined. The most important problems that were identified during the adaptation of higher education students to distance learning are highlighted. Ways to solve them are suggested.

Priorities for the adaptation of higher education institutions in three areas are indicated: pragmatization of educational activities, formation of scientific and innovative space for the implementation of university activities; formation of the university worldview space of "community living and studying together".

Fulfilling the priorities of adaptation of a higher education institution to modern conditions will allow a higher education institution to enter the world system of education and science. The most important priorities should be the practice of forming the University as a reliable and responsible partner for various domestic stakeholders, the international business community, as well as overcoming the characteristic formalism, subjective assessments, the right to provide services in the field of education. Such priorities should serve as the basis for ensuring the quality of higher education with their subsequent conquest of key segmental niches in the relevant international and domestic markets for educational services.

Key words: adaptation, external environment, institution of higher education, quality, information society, priorities

**Постановка проблеми.** Забезпечення якості освіти є найактуальнішим питанням сьогодення для закладів вищої освіти. Збільшення автономії закладів вищої освіти потребує підвищення вимог до їх діяльності, збільшення відповідальності перед суспільством за якість вищої освіти. Це вимагає розробки планів щодо адаптації закладів вищої освіти до сучасних вимог. В інформаційному середовищі на зміну усталеній формі проведення навчання студентів прийшла нова форма – дистанційне навчання. Дистанційне навчання досить популярним є не лише в межах закладів III-IV акредитацій, а й I-II також: більшість ліцеїв, гімназій, профтехучилищ, шкіл тощо були мотивовані зовнішніми та частково внутрішніми умовами для переходу на достатньо нову та не досить вивчену форму. Вищі навчальні заклади більш інформатизовані та мобільні, тому що готують фахівців у певних галузях, тому повинні забезпечувати максимально наближені умови до навчання офлайн за допомогою новітніх освітніх платформ, пристроїв та інших застосунків. За допомогою інформаційних технологій навчання онлайн вже ввійшло в практику, сприймається як звичайна технологія та вимагає удосконалення. Зовнішні передумови змусили заклади вищої освіти адаптуватись до сучасних вимог та впровадити дистанційне навчання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями адаптації діяльності вищих навчальних закладів України до ринкових умов у період становлення інформаційної економіки займалися В. І. Островецький [3], П. Якубек, І. В. Шапошникова, К. С. Шапошников [5]. Адаптацію вищої освіти

України до загальноєвропейських вимог у своїх дослідженнях розглядали Л. Сідун, [4] О. Е. Ломоносова [6]. Зовнішні чинники, фактори впливу на якість вищої освіти в Україні та відповідальність держави за якість вищої освіти вивчали О. Козак [7], П. Сікорський [8], О. Сич [9].

**Мета статті.** Дослідити зовнішні та внутрішні передумови, які впливають на позитивну адаптацію закладів вищої освіти та їх здобувачів

**Виклад основного матеріалу.** Адаптація вищого навчального закладу до нових умов має базуватися передусім на створенні нових конкурентних освітніх програм. Саме освітні програми є критерієм ефективності сучасного закладу вищої освіти. В Донецькому національному університеті під керівництвом ректора Р.Ф. Гринюка та першого проректора Т.Л. Нагорняк розроблено стратегію розвитку університету, яка є безпосереднім планом адаптації до сучасних умов [10]. У цьому контексті серед адаптивних заходів управління закладу вищої освіти можна виокремити три напрями: прагматизація освітньої діяльності, формування науково-інноваційного простору реалізації діяльності університету; формування університетського світоглядного простору «спільноти, що живе і навчається разом».

Адаптація закладу вищої освіти має здійснюватися на основі моніторингу структури ринку праці, окремих видів економічної діяльності та основних тенденцій їх розвитку, розширення та поглиблення співпраці із стейкхолдерами та органами виконавчої влади з метою забезпечення економічної системи загальними, спеціальними та фаховими компетентностями [5]

Специфіка та особливості діяльності вітчизняних закладів вищої освіти вказують на те, що їх адаптація до змін зовнішнього середовища може здійснюватися, перш за все, з урахуванням концепції гнучкого управління, яка бере свій початок з теорії «ситуаційного управління». Не менш актуальною для ЗВО може бути і концепція випереджального управління, яка дозволяє освітньому закладу за умови використання різних методів прогнозування визначати вимоги до компетентностей фахівців у перспективі та вживати превентивні заходи із забезпечення відповідності компетентностей студентів-випускників вимогам суспільства, його економічної сфери. В процесі адаптації вітчизняні ЗВО можуть спиратися і на концептуальний підхід до комплексного управління, який поєднує елементи чотирьох управлінських підходів: маркетингового, системного, ситуаційного та стратегічного [6].

Окреслимо основні факторів, на які закладами вищої освіти є негайна вимога відповідати адаптаційними змінами [3–6]:

- постійні зміни у правилах щодо фінансування вищої освіти;
- наявність значної кількості закладів вищої освіти, які формують конкурентне середовище;
- загострення конкуренції з іноземними закладами вищої освіти за здобувачів вищої освіти, які не вимагають зовнішнє незалежне оцінювання та ще пропонують безкоштовне навчання;
- перетік кваліфікованих науково-педагогічних працівників з науковими ступенями та вченими званнями, на підприємства через різницю в оплаті праці та збільшенню вимог до викладача з боку МОН та Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти;
- неперервне зростання цін на товари та послуги;
- скорочення державного фінансування, нові вимоги щодо отримання фінансування науково-дослідних робіт;
- відмова підприємств від фінансування науково-дослідних досліджень через різке падіння рівня виробництва і брак коштів;
- введення ступеневої вищої освіти і виділення освітньо-кваліфікаційних рівнів молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста, магістра, доктора філософії;
- змін щодо кількості спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців;
- неодноразове підвищення ліцензійних вимог;
- пандемія COVID-19.

Сфера інформації тісно взаємопов'язана з наукою. Поглиблення в навчання дає змогу кожному здобувачу вищої освіти розкрити свій потенціал – це науково-дослідна робота: впровадження власних патентів, участь в олімпіадах та конкурсах студентських наукових робіт, це спортивні та культурно-масові змагання по університету, волонтерська діяльність тощо.

Проте на сьогодні пандемія COVID-19 внесла свої корективи в освітню діяльність не лише окремого університету в місті чи в країні, а й по всьому світі. Науково-дослідну, спортивну чи культурну діяльності примусово переобладнали на новий режим «онлайн», і більшість можливостей для розкриття студентського життя та навчання було призупинено. Новий режим став несподіванкою не лише для вищих навчальних закладів, а й для всіх інших державних структур загалом, адже вжити заходи були більш вимушеними та без глобальної річної підготовки.

Заклади поставили мету – швидко організувати навчальний процес, навчитися користуватися онлайн-платформами та навчити також студентів комунікувати зовсім по-новому. Звичайно, глобальна робота викладачів та студентів також була переведена в режим онлайн: наукові розробки, практичні семінари, засідання тощо. Заклади вищої освіти, які мали розроблені курси для дистанційного навчання були у більш кращому стані. Але якщо раніше дистанційне навчання планувалось як самостійне опанування матеріалу за допомогою системи Moodle (відносно невелика частина здобувачів користувалась такими

послугами), то необхідно було організувати заняття у поточному часі для усіх здобувачів. Відповідно, досліджуючи та розуміючи всю суть проблеми, можна виділити окремі з них, які були виявлені у ході дослідження дистанційного навчання та представлено на рис. 1. Цей перелік представлених проблем більше торкається самих студентів, аніж навчального процесу чи діяльності закладу вищої освіти. [1]

Проблема № 1. Складність контролювання діяльності студентів під час занять. Суть її полягає у тому, що для викладачів стало проблематично без прямого зорового контакту контролювати діяльність здобувачів на заняттях: написання конспектів, уважне прослуховування, присутність на заняттях тощо. Навіть якщо є присутність онлайн, здобувач може займатись своїми справами. Вирішення проблеми. Для того, аби використати всі можливості онлайн належним чином, потрібно інтерактивно заохочувати студентів до освітнього процесу, забезпечити командну роботу за допомогою онлайн застосунків. Наприклад, корпоративна платформа Teams Microsoft має можливість об'єднати роботу студентів під час занять за допомогою застосунку Desktop. Desktop або «дошка» дозволяє великій кількості людей зображувати виконання завдань одночасно, тим самим спільний процес витратить менше часу на вирішення завдань та заохотить кожного студента. Ще однією перевагою Desktop є те, що цей застосунок можна впроваджувати в освітній процес не залежно від виду обраного пристрою навчання: телефон, планшет чи ноутбук.

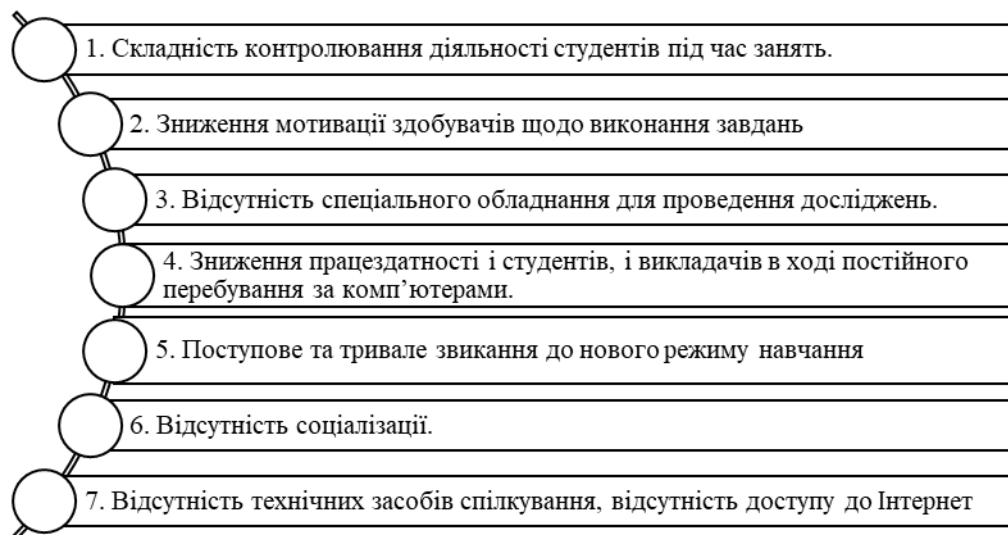


Рис. 1. Проблеми адаптації студентів вищих навчальних закладів

Проблема № 2. Зниження мотивації здобувачів щодо виконання завдань. Суть її полягає в суб'єктивному ставленні здобувачів до навчального процесу. Тут справа в психологічному факторі та ставленні окремого студента до навчання як онлайн на цей час, так і офлайн до цього часу. Завжди є сподівання, що лекція чи інший матеріал є в файлі на комп'ютері, але наявність цього матеріалу не означає що ці знання засвоєно. Є ймовірність того, що розв'язок завдання можна знайти в Інтернеті. Вирішення проблеми. Задля усунення цієї проблеми варто працювати не блоково, а окремо із кожним студентом, адже ця проблема вкорінена. Завдання необхідно робити творчі та креативні, але обов'язково необхідно донести що ці завдання можливо виконати. Найкращий варіант – стимулювання здобувачів вищої освіти за допомогою додаткових завдань та балів, впровадження спільних проєктів за вибором здобувача (що окремі людині буде цікаво дослідити із окремої дисципліни). Спільні проєкти дозволять: розподіляти рівномірно завдання і не перенавантажувати окремого студента; швидко відшукувати інформацію та її оформлювати; додатковий стимул, який допомагатиме студентові не залишати роботу, від якої залежить не лише одна, а й загальна оцінка роботи команди; зміцнити відносини між членами проєктної роботи.

Проблема № 3. Відсутність спеціального обладнання для проведення досліджень. Мабуть, найважливіша із переліку проблем для тих студентів, які виконують науково-дослідну роботу та потребують постійної уваги наукового керівника та потребують доступу до спеціального обладнання у закладі вищої освіти. Теоретичні знання можна опанувати онлайн, проте практичні досліди для таких природничих спеціальностей повинні відбуватися за допомогою спеціального обладнання, посуду та приміщень, які надають навчальні заклади. Вирішення проблеми – надавати студентам можливість практично працювати задля отримання навчальних здобутків, адже надсучасні дистанційні платформи не можуть це запропонувати. Доцільно працювати невеличкими групами.

Проблема № 4 це проблема фізіологічного характеру. Зниження працездатності під час онлайн-занять спричинене тим, що, сидячи за комп'ютером, втомлюються очі та знижується увага, відповідно, знижується працездатність та якість роботи, особливо студентів, які менш пристосовані до проведення тривалих занять, на відміну від викладачів. Вирішення проблеми – надавати відпочинок як здобувачам, так і

викладачам під час онлайн занять. Це можуть бути різного роду паузи, які допоможуть налагодити увагу та відпочити. В аудиторії можна проводити фізичні хвилинки, однак під час занять онлайн можна переключитися на додаткові матеріали за темою та їх розглянути.

Проблема № 5 Поступове та тривале звикання до нового режиму навчання. Коли відбувається постійна зміна режиму навчання – із онлайн на офлайн, то важче зосередитися на чомусь одному та важче звикати до нового режиму. Вирішення проблеми повинно бути більш як на рівні закладу вищої освіти, залежно від зовнішніх змін, які відбуваються в країні. Міністерство освіти і науки України та Міністерство охорони здоров'я на своїх сайтах публікує інформацію про стан поширення коронавірусу, зонування територій та принципи роботи освітніх закладів під час навчального процесу.

Проблема № 6. Відсутність соціалізації також відчутно впливає на наше сприйняття навколишнього середовища після виходу з онлайн. Сидячи за комп'ютером, читаючи лекції та паралельно слухаючи їх, студенти звикають сприймати інформацію з одного боку, не віддаючи зі свого боку її. Отже, виходить одноосібне спілкування. До такого зручного та пасивного прослуховування студенти швидко звикають та відвикають спілкуватися, тому з часом вони можуть зазнавати проблем: порушення мовлення, значне хвилювання, сором'язливість, боязнь публічного виступу. Вирішення цієї проблеми бере під відповідальність здобувач, який має з цим проблеми, адже офлайн заняття не зменшують бажання спілкуватися під час занять, вмикаючи мікрофон. Навпаки, для більшості людей є зручним той факт, що під час мовлення їх не бачать, а тільки чують. Цей факт можна також використовувати.

Проблема № 7. Відсутність новітніх технологій вдома можуть унеможливити навчання студента. Адже, навіть маючи високий рівень знань, якість підключення до Інтернету, якість обладнання та хоча б його наявність – ті чинники, які впливають суттєво на навчальний процес. *Вирішення проблеми.* Так як таких здобувачів відносно невелика кількість, вони можуть звертатися по допомогу до вищого навчального закладу задля врегулювання свого становища.

Отже, адаптації закладів вищої освіти до сучасних умов, умов пандемії, була вимушеним явищем, яке в цілому стосується діяльності саме здобувачів, які формують навчальний процес у закладах вищої освіти. Тому переважно ті проблеми, які виникають на теренах навчального процесу – проблеми студентського сприйняття та їх адаптації до сучасних умов. Варто помітити, що для більшості здобувачів адаптація до нового формату проведення занять була успішною. Проведені опитування виявило бажанні 60% здобувачів продовжувати навчання в онлайн режимі. Лише 40% бажають повернутись до навчальних аудиторій.

Пропонуються наступні пріоритети щодо адаптації закладу вищої освіти за трьома напрямками [10].

За напрямком прагматизація освітньої діяльності пропонуються наступні пріоритети [10]:

- впровадження та дисемінація кращих кейсів взаємодії стейкхолдерів задля підтримки актуальності змісту освіти та підготовки затребуваних фахівців;

- системний моніторинг та вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти через реалізацію відповідних заходів на підтримку загальноуніверситетської культури якості;

- створення та використання корпоративного веб-середовища дистанційного навчання та його комерціалізація за допомогою власних хмарних ресурсів;

- забезпечення умов для формування та реалізації індивідуальних освітніх траєкторій здобувачами вищої освіти всіх рівнів;

- запровадження в університеті механізмів визнання результатів навчання неформальної освіти;

- забезпечення конкурентного рівня оплати праці працівників через розробку та впровадження системи оцінки ефективності діяльності структурних підрозділів і посадових осіб та укладання персональних контрактів з науково-педагогічним персоналом;

- збільшення кількості навчальних дисциплін, що викладаються іноземною мовою для входження у процес академічної мобільності як здобувачів так і викладачів;

- створення ефективної системи дуальної освіти та працевлаштування випускників.

За напрямком формування науково-інноваційного простору реалізації діяльності університету пропонуються наступні пріоритети [10]:

- створення наукової event-індустрії;

- створення Центру управління науково-інноваційними проектами з метою формування стартап-середовища та інкубація інноваційних проектів;

- імплементація ігрового компоненту в процес пізнання (гейміфікація);

- залучення потенційних абітурієнтів та здобувачів вищої освіти всіх рівнів до науково-дослідної роботи та перетворення Університету у регіональний центр молодіжної наукової активності;

- створення Фонду підтримки інновацій;

- розширення масштабів індивідуального фандрайзингу за рахунок централізованої інформаційної та організаційної підтримки процесу отримання зовнішніх дослідницьких грантів;

- модернізація матеріально-технічної бази наукових досліджень (зокрема фонду навчально-дослідницьких лабораторій);

- розвиток наукових шкіл та їх інтеграція у глобальний науковий простір;

- входування університетських видань у міжнародні наукометричні бази даних;
  - впровадження бізнес-етики як похідної від академічної доброчесності та корпоративної етики;
  - щорічна актуалізація каталогу інтелектуальних продуктів Університету.
- За напрямом формування університетського світоглядного простору «спільноти, що живе і навчається разом» пропонуються наступні пріоритети [10]:
- розробка і запровадження системи адаптації нових учасників освітнього процесу в Стусівському університеті;
  - розробка та реалізація системи корпоративної інформаційної безпеки;
  - розробка і реалізація програми соціальних та волонтерських проєктів;
  - втілення «концепції pro bono» експертами Університету як моделі соціальної активності та служіння;
  - відкриття Спортивного клубу як простору розвитку спорту та популяризації здорового способу життя;
  - вдосконалення та поширення кращих практик наставництва та партнерства в основних моделях взаємовідносин між всіма учасниками освітнього процесу;
  - створення системи внутрішньокорпоративного навчання (зокрема з розробки проєктів і проєктного менеджменту) та формування цифрової культури учасників освітнього процесу;
  - розробка і впровадження програми інклюзивного виховання;
  - підвищення спроможності студентського самоврядування впливати на процеси прийняття управлінських рішень через продукування студентських ініціатив, реалізацію проєктів, студентський моніторинг якості навчання та викладання;
  - просування бренду Університету в регіональному, національному та міжнародному медіапросторах;
  - перетворення Асоціації випускників у дієвий механізм нетворкінгу, розвитку.

**Висновки.** Отже нами представлені пріоритети адаптації закладу вищої освіти до сучасних умов з орієнтацією на входування університету до світової системи освіти і науки, який керується у своїй діяльності якістю освіти як суспільною цінністю.

Вважаємо, що такими пріоритетами мають бути практика формування Університету як надійного та відповідального партнера для різноманітних вітчизняних стейкхолдерів, міжнародної бізнес-спільноти а також подолання характерного формалізму, суб'єктивних оцінок, права надання послуг сфері освіти. Саме такі пріоритети повинні слугувати базовими для забезпечення якості вищої освіти із подальшим завоюванням ними ключових сегментних ніш на відповідному міжнародному та вітчизняному ринках освітніх послуг.

### Література

1. Мирончук Н. М. Особливості адаптації студентів вищих навчальних закладів до змінених умов життєдіяльності / Н. М. Мирончук // *Наук.-метод. зб. Ін-т інновац. технол. і змісту освіти МОН України.* – Київ, 2013. – С. 82–85.
2. Особливості адаптації студентів-першокурсників до умов навчання у вищому навчальному закладі. – URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/33687332.pdf>
3. Островецький В. І. Адаптація діяльності вищих навчальних закладів України до ринкових умов господарювання / В. І. Островецький // *Економіка і управління.* – 2014. – № 2. – С. 47–52. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2014\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2014_2_9).
4. Сідун Л. Адаптація вищої освіти України до загальноєвропейських вимог / Л. Сідун // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота.* – 2011. – Вип. 23. – С. 168–170. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2011\\_23\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2011_23_60).
5. Якубек П. Напрями адаптації світового досвіду розвитку вищої освіти в Україні у період становлення інформаційної економіки / П. Якубек, І. В. Шапошникова, К. С. Шапошников // *Науковий вісник Полісся.* – 2019. – № 1. – С. 78–84. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2019\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2019_1_11).
6. Ломоносова О. Е. Теоретичні аспекти адаптації закладів вищої освіти до змін зовнішнього середовища: сутність та основні фактори / О. Е. Ломоносова // *Бізнес-навігатор.* – 2020. – Вип. 4. – С. 7–12. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2020\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_4_3).
7. Козак О. Аналіз факторів впливу на якість вищої освіти в Україні / О. Козак // *Галицький економічний вісник.* – 2012. – № 4. – С. 5–10. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2012\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2012_4_3).
8. Сікорський П. Зовнішні чинники і їх вплив на якість вищої освіти в Україні / П. Сікорський // *Вища освіта України.* – 2016. – № 4. – С. 51–57. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vou\\_2016\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vou_2016_4_10).
9. Сич О. Відповідальність держави за якість вищої освіти в умовах її реформування: основні засади / О. Сич // *Університети і лідерство.* – 2018. – № 1. – С. 48–61. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2018_1_7).
10. Офіційний сайт Донецького національного університету імені Василя Стуса. – URL : <https://www.donnu.edu.ua/uk/informatsiyana-vidkritist/>

## References

1. Myronchuk N. M. Osoblyvosti adaptatsii studentiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv do zminenykh umov zhyttiediialnosti / N. M. Myronchuk // Nauk.-metod. zb. In-t innovats. tekhnol. i zmistu osvity MON Ukrainy. – Kyiv, 2013. – S. 82–85.
2. Osoblyvosti adaptatsii studentiv-pershokursnykiv do umov navchannia u vyshchomu navchalnomu zakladi. – URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/33687332.pdf>
3. Ostrovetskyi V. I. Adaptatsiia diialnosti vyshchyykh navchalnykh zakladiv Ukrainy do rynkovykh umov hospodariuvannia / V. I. Ostrovetskyi // Ekonomika i upravlinnia. – 2014. – № 2. – S. 47–52. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2014\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2014_2_9).
4. Sidun L. Adaptatsiia vyshchoi osvity Ukrainy do zahalnoievropeiskykh vymoh / L. Sidun // Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seria: Pedagogika. Sotsialna robota. – 2011. – Vyp. 23. – S. 168–170. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2011\\_23\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2011_23_60).
5. Yakubek P. Napriamy adaptatsii svitovoho dosvidu rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini u period stanovlennia informatsiinoi ekonomiky / P. Yakubek, I. V. Shaposhnykova, K. S. Shaposhnykov // Naukovyi visnyk Polissia. – 2019. – № 1. – S. 78–84. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2019\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2019_1_11).
6. Lomonosova O. E. Teoretychni aspekty adaptatsii zakladiv vyshchoi osvity do zmin zovnishnoho seredovyshcha: sutnist ta osnovni faktory / O. E. Lomonosova // Biznes-naviator. – 2020. – Vyp. 4. – S. 7–12. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2020\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_4_3).
7. Kozak O. Analiz faktoriv vplyvu na yakist vyshchoi osvity v Ukraini / O. Kozak // Halytskyi ekonomichnyi visnyk. – 2012. – № 4. – S. 5–10. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2012\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2012_4_3).
8. Sikorskyi P. Zovnishni chynnyky i yikh vplyv na yakist vyshchoi osvity v Ukraini / P. Sikorskyi // Vyshcha osvita Ukrainy. – 2016. – № 4. – S. 51–57. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vou\\_2016\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vou_2016_4_10).
9. Sych O. Vidpovidalnist derzhavy za yakist vyshchoi osvity v umovakh yii reformuvannia: osnovni zasady / O. Sych // Universytety i liderstvo. – 2018. – № 1. – S. 48–61. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2018_1_7).
10. Ofitsiinyi sait Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa. – URL : <https://www.donnu.edu.ua/uk/informatsiyna-vidkritist/>

Надійшла / Paper received: 14.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 331.108.2.522

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-42

ВЕДЕРНИКОВ М. Д., ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК Л. В.,  
ГЛУШКО Т. В., ЗЕЛЕНА М. І., ДАНИЛКОВА А. Ю.

Хмельницький національний університет

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПОШУКУ, ДОБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті висвітлено сутнісні засади пошуку, підбору, добору і відбору кадрів як механізмів формування й розвитку кадрової політики на будь-якому підприємстві. Розглянуто, що актуальність пошуку, відбору та набору персоналу стала однією з найголовніших чинників. Обґрунтовано, що пошук і відбір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із ключових елементів системи управління персоналом. Розглянуто термін добору, і набору персоналу, методи та напрями удосконалення. В роботі розглянуто питання вдосконалення набору та відбору персоналу з використанням сучасних HR-технологій. Висвітлено засади визначення процесів професійного пошуку, підбору, добору персоналу, здійснено огляд історії вивчення даного питання, представлено стислий опис основних інструментів добору персоналу.

*Ключові слова:* Методи відбору кадрів, пошук персоналу, системи набору та відбору персоналу, кадрова політика, кадри, управління персоналом, кадрова служба, набір кадрів, відбір працівників.

VEDERNIKOV M., VOLYANSKA-SAVCHUK L.,  
GLUSHKO T., ZELENA M., DANILKOVA A.

Khmelnitskyi National University

## THEORETICAL FUNDAMENTALS OF DETERMINATION OF PROCESSES OF SEARCH, SELECTION AND SELECTION OF ENTERPRISE OF THE ENTERPRISE

The article highlights the essential principles of search, selection, selection and selection of personnel as mechanisms for the formation and development of personnel policy in any enterprise. It is considered that the relevance of search, selection and recruitment has become one of the most important factors. It is substantiated that the search and selection of personnel is a continuation of the personnel policy implemented by the enterprise and one of the key elements of the personnel management system. The term of selection and recruitment, methods and directions of improvement are considered. The paper considers the issue of improving the recruitment and selection of personnel using modern HR-technologies. The principles of determining the processes of professional search, selection, selection of personnel, review of the history of the study of this issue, a brief description of the main tools of personnel selection. The complexity of personnel selection lies primarily in the need to systematize the actions of the personnel and management in organizing this process. The creation of a certain algorithm of actions in the selection and recruitment of personnel makes it possible to effectively carry out this process. That is why the issues of forming a system for the selection and recruitment of personnel are relevant, which makes it possible to reduce the cost of these activities and reduce staff turnover. There are two possible sources of attracting potential candidates: external and internal, depending on what type of personnel policy (open or closed) is adopted in this organization. Internal sources for filling vacant positions - internal competition, combination of professions, staff rotation. For all methods of personnel diagnostics, three criteria can be applied, such as the validity (theoretical and practical) of preventing the risk of discrimination and pre-emption; economic justification of the method. The above methods for evaluating candidates during selection can provide management with broad information about the capabilities of a particular employee, but they cannot answer the important question of whether a person will fully realize his knowledge and capabilities.

*Keywords:* Personnel selection methods, personnel search, personnel recruitment and selection systems, personnel policy, personnel, personnel management, personnel service, personnel recruitment, staff selection.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Завдання щодо підбору персоналу стоять практично перед будь-яким підприємством, а особливо в сучасних умовах. Актуальність відбору персоналу та його адаптація стала основою економічного стану підприємства. HR-менеджери роблять серйозні зусилля у відборі персоналу, адаптації, підвищенні кваліфікації, і його практичній підготовці до прийняття більшої відповідальності. Але нестача кадрів є досить серйозним питанням.

**Формулювання цілей статті.** Основною метою управління кадрами в сучасних умовах є пошук, добір, набір та відбір, ефективне навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації сучасного підприємства та виявлення найбільш ефективних методів найму персоналу

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Під управлінням кадрами розуміється процес планування, підбору, підготовки, оцінки і неперервної освіти кадрів, направлений на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і в результаті покращення життєвого рівня. Планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне вдосконалення людських ресурсів становлять основу управління кадрами [1–3].

Персонал є одним з головних ресурсів організації. Якість цього ресурсу безпосередньо впливає на конкурентні переваги, а також на стратегічні перспективи і можливості організації. Конкурентноспроможне підприємство прагне до найбільш ефективного використання потенціалу і можливостей своїх

співробітників, створюючи сприятливі умови для успішної праці і постійного розвитку свого персоналу. Наймання персоналу – перший інструмент взаємодії організації з потенційним співробітником. Тому створення ефективної процедури найму – завдання першої необхідності для будь-якої організації.

У літературі, присвяченій підбору персоналу, можна зустріти безліч визначень даного поняття. По Ю. Ожегову і П. Журавльову підбір персоналу можна визначити як процес вивчення кандидатів. Проблема управління підбором і наймом персоналу на різних підприємствах і організаціях досить широко досліджена і розглянута в працях вітчизняних та зарубіжних учених: В.Р. Весніна, Р. Беннета, О.О. Гетьман, Х.Т. Грехем, К.М. Дідур, П.Ф. Друкера, О.П. Єгоршина, С.А. Іванової, А.Я. Кібанова, О.В. Крушельницької, А.В. Лобзи, А. Мескона, С.К. Мордовіна, Ю.Г. Одегова, Р.М. Федоряка та інших. Проблемою підбору персоналу займалися такі вчені, як Г. Десслер, Д. Купер, К. Кінан, М. Хаммер, А. Робертсон, Бізюкова І. В., Дорохова Д. А., Єгоршин А. П., Карташов С. А., Магалецький К. А., Нікольський Є. М., Орлова Л. А., Дафт Р. Л., Магура Г. І., Самігін С. І., Кібанов А. Я., Назарова Г. В., а також інші вчені [4, 5].

У процесі організації діяльності будь-якого підприємства перше місце займає система управління персоналом, або так званий менеджмент персоналу. Е. Майклз, Х. Хендфіл Джонс, Х. Екслерод, всесвітньо відомі практики менеджменту, у своїй популярній книзі «Війна за таланти» відзначають, що у ХХІ столітті попит на висококваліфікованих працівників істотно перевищує пропозицію [3].

Очевидно, що успішна робота підприємств залежить від наявності таких кадрів. Тому роботодавці конкурують між собою у боротьбі за ефективних працівників, здатних максимально поліпшити результати діяльності. У цих умовах від керівництва будь-якої організації потрібні швидкі і точні рішення з підбору персоналу.

Підбір персоналу – це один з етапів системи управління персоналом, що включає в себе методи, використовувані організаціями з метою забезпечення найкращого складу потенційної кваліфікованої робочої сили, кандидатів з якої вони зможуть за необхідності найняти.

За словами А.Я. Кібанова, у кадровому менеджменті підбір персоналу має одне з вирішальних значень. Інколи всю систему роботи з кадрами порівнюють з їх підбором та розстановкою. Дійсно, стан підприємства значною мірою залежить від роботи його персоналу, тому немає більш важливої діяльності, ніж підбір працівників, в основі якого лежать ділові якості кандидатів та їх відповідність посаді, яку вони займають [2].

За словами О.В. Крушельницької, підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації [4].

На думку Х.Т. Грехема і Р. Беннетта, підбір персоналу – це перший етап процесу заповнення вакансій, який містить вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, встановлення контактів із цими претендентами та отримання від них заповненої анкети претендента на посаду [5].

В.Р. Веснін вважає, що підбір персоналу є процесом вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою направлення його на виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей та здібностей характеру діяльності [6].

Проблеми підбору персоналу висвітлено у багатьох джерелах, проте єдиної точки зору щодо визначення поняття «підбір персоналу» не існує, що й обумовило мету дослідження.

Підходи до визначення поняття «підбір персоналу» наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

### Наукові трактування поняття «підбір персоналу»

Автори	Визначення
Виноградський М. Д. [17, с.168]	виконання дій служби персоналу для залучення на посаду кандидатів, які мають якості, необхідні для роботи
Єгоршин О. П. [18, с. 49]	процес відбору кандидатів на вакантні робочі місця, виходячи з належного резерву кадрів служби зайнятості та на підприємстві
Карпов О. В. [19, с. 270]	комплекс заходів, що спрямовані на виділення осіб, які за своїми психологічними та фізіологічними якостями, станом здоров'я найбільш придатні до навчання та трудової діяльності за конкретною професією
Кафідов В. В. [20, с. 48]	визначення ступеня професійної придатності людини до конкретної професії
Кібанов А. Я. [22, с. 314]	перелік дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для організації
Крушельницька О. В. [22, с. 83]	система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей
Михайлова Л. І. [23, с. 60]	процес пошуку кваліфікованих спеціалістів та переконання їх звернутися за роботою в організацію
Мурашко М. І. [24, с.70]	процес "відсіювання" кандидатів, які не мають мінімального набору характеристик, необхідних для того, щоб зайняти дане робоче місце
Самігін С. І. [25, с. 183]	процес вивчення професійних та ділових якостей кожного претендента з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на визначеному робочому місці чи посаді
Хміль Ф. І. [26, с. 203]	процес пошуку потенціальних працівників і формування бази даних про них для подальшого залучення на вакантні або ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця
Філіна Ф. М. [27, с. 90]	сукупність дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають професійні та кваліфікаційні якості, необхідні для досягнення цілей організації



Спільною рисою між поняттями авторів є те, що підбір персоналу визначається як перелік дій, спрямованих на залучення необхідного кандидата для підприємства. Найбільш конструктивно процес підбору персоналу інтерпретують Самигін С. І. та Філіна Ф. М. Самигін С. І. даний процес визначає через вивчення якостей претендента, які необхідні саме для певної посади; Філіна Ф. М., у свою чергу, конкретизує, що якості кандидата повинні сприяти досягненню цілей організації.

Узагальнюючи наукові підходи до визначення поняття «підбір персоналу» це сукупність дій, спрямованих на пошук та визначення осіб, які за своїми професійними, психологічними та фізіологічними якостями відповідають посаді [7].

Отже, підбір персоналу являє собою систему цілеспрямованих дій із залучення на роботу кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією. Це пошук, оцінка та найм людей, які бажають і вміють працювати, володіють потрібними компетенціями та поділяють цінності компанії.

Підбір та найм персоналу як один із найважливіших елементів системи управління персоналом організації представляють значний інтерес через все зростаючу значущість людських ресурсів, інтелектуального капіталу у підтримці конкурентоспроможності організації. Якщо в минулому конкурентна перевага однієї компанії перед іншою розглядалася переважно з технічного погляду, тобто з позиції наявності та ступеня використання новітніх технологій виробництва, обладнання, то зараз найважливішою конкурентною перевагою стає персонал компанії, який вирізняється високим рівнем професійних компетенцій. Значущість процесів підбору та відбору персоналу важко переоцінити, оскільки від них багато в чому залежить подальша діяльність компанії.

Враховуючи події останніх років, під впливом пандемії COVID 19 підбір та найм персоналу є пріоритетним завданням, що стоїть перед керівництвом компаній. Сьогодні розроблено багато надійних і ефективних систем підбору кадрів. Однак, як показує практика, ще далеко не всі організації переглянули своє ставлення до процедури відбору кандидатів із числа всіх претендентів. Можна з упевненістю стверджувати, що саме з процедури підбору і починається процес управління людськими ресурсами в будь-якій компанії. Уміння правильно підібрати співробітників є основою для розвитку їх здібностей, що в майбутньому принесе користь як самому працівникові, так і всій організації.

На сучасному кадровому ринку є хороша тенденція використовувати як новітні наукові досягнення, так і перевірені класичні методи підбору персоналу. Поєднання цих оціночних розробок дає ефективну схему діяльності, що допомагає фахівцям із персоналу в їх непростій роботі.

З розвитком ринкових відносин у нашій країні змінилося ставлення до підбору персоналу. Кожне підприємство розробляє власну стратегію розвитку ресурсного потенціалу, адекватного можливостям, що відкриваються в нестабільному зовнішньому середовищі, і досягнення бажаних результатів шляхом професійного управління цим ресурсом.

З огляду на те, що загальна кількість стратегій для кожної галузі обмежена ключовими стратегіями для реальних умов, а найцінніший ресурс виробництва – персонал, будь-яка стратегія розвитку підприємства повинна передбачати адекватну концепцію розвитку людського ресурсу й максимальне використання професійних знань і навичок персоналу. Основу концепції управління персоналом будь-якого підприємства на сьогодні складає особистість працівника, роль якого зростає. Це актуальна проблема у сучасного управління персоналом.

Складність підбору персоналу полягає насамперед у необхідності систематизації дій кадрового складу та керівництва під час організації цього процесу. Створення певного алгоритму дій під час підбору та найму персоналу дає можливість ефективно здійснювати цей процес. Саме тому актуальними є питання формування системи підбору та найму персоналу, що дає змогу зменшити витратність цих заходів та знизити плинність персоналу.

Вияткова важливість підбору персоналу для підприємства чи організації полягає в такому:

1) у процесі підбору відсіваються гірші і невідповідні кандидатури на наявні вакансії. Це допомагає організації (підприємству) уникати можливих проблем, які могли б виникнути в майбутньому через неправильний вибір певного кандидата (наприклад, невідповідність професійних або особистісних характеристик вимогам вакантної посади, несумісність із робочим колективом або цінностями компанії, неможливість протистояти стресам на робочому місці тощо);

2) грамотно організована процедура підбору персоналу дає змогу організації (підприємству) заощадити масу часу і зусиль, які зазвичай витрачаються під час пошуку необхідного кандидата. Іншими словами, науково обґрунтована процедура відбору підвищить ефективність роботи відділу з управління персоналом і дасть змогу працівникам цього відділу приділяти більше уваги іншим проблемам (таким як, наприклад, адаптація, навчання і розвиток персоналу, стимулювання їх праці та ін.);

3) правильно підібраний співробітник буде якісно виконувати свої посадові обов'язки. Його сумлінне та відповідальне ставлення до роботи принесе користь усій організації: ефективність її функціонування буде зростати;

4) правильно підібраний працівник без певних труднощів увіллється в трудовий колектив. Це, у свою чергу, принесе користь усім учасникам трудового процесу: сформовані зв'язки в трудовому колективі

не будуть порушені (а це значить, що ефективність його роботи, як мінімум, не знизиться, а, можливо, навіть підвищиться), новий працівник буде відчувати себе затишно з перших днів роботи (що дасть змогу скоротити терміни його адаптації), а керівництво організації буде позбавлене необхідності вирішувати різного роду конфлікти, які могли б виникнути в разі неправильного вибору кандидата [6];

5) і, нарешті, сам працівник буде отримувати повне задоволення від своєї роботи, що дуже важливо. Адже більшість людей багато часу проводять на роботі, вона є одним з їхніх життєвих пріоритетів.

О.П. Єгоршин вважає, що підбір полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація відбирає найбільш потрібних та підходящих для неї кандидатів. Необхідний обсяг роботи з підбору значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі чинники, як вихід на пенсію, плінність, звільнення у зв'язку із закінченням строку трудового договору, розширення сфери діяльності організації [7].

Як справедливо відмічає Дж. Стредвік, підбір персоналу починається з визначення, чи дійсно існує вакансія, тобто перш ніж запустити процес набору на роботу, необхідно розглянути такі альтернативи [8]:

– чи можна цю роботу передати іншій фірмі на контрактній основі? Якщо деяка діяльність не є суттєвою частиною бізнесу, то передача здійснення її зовнішній організації може зберегти гроші та час управлінців;

– чи можна реорганізувати роботу? Чи можна прибрати зайву посаду, розділивши роботу на складники, позбавившись потім непотрібних та розділивши залишені серед інших співробітників відділу (або в інші відділи)? Тут необхідно згадати принцип збагачення праці.

Наприклад, коли звільняється супервайзер, не потрібно шукати йому заміну, необхідно надати існуючим співробітникам більшу відповідальність та можливість прийняття рішення. Це не тільки підвищує ефективність, але і створює виклик з боку роботи для самолюбства співробітників та приносить задоволення від роботи.

Це, звичайно, передбачає визначені додаткові виплати, оскільки співробітники навряд чи схочуть брати на себе додаткові обов'язки без прибавки до заробітної плати.

Суттєвим для характеристики вакансії є опис праці (які саме дії та цілі становлять зміст праці) та персональних вимог до спеціалізації, компетентності та особистих якостей, які повинен мати працівник для досягнення успіху в роботі.

Опис праці можливий у двох основних формах, що залежить від того, на чому акцентується увага на виконанні визначеного завдання чи на відповідальності. З цих двох форм переважає та, яка орієнтована на відповідальність.

Необхідно пам'ятати також, що опис праці – одне з перших детальних джерел інформації для кандидатів, тому необхідно чітко визначити обов'язки на самому ранньому етапі. Щоби програма підбору була дієвою, потрібно чітко сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Критерії бажано сформулювати так, щоб вони всебічно характеризували працівника. «Еталонні» рівні вимог за кожним критерієм розробляються, виходячи з характеристик уже працюючих на підприємстві людей, що добре справляються зі своїми обов'язками. Якщо список вимог до працівника буде занадто великий, то відбір може стати неможливим.

Найм на роботу починається з детального визначення того, хто потрібний організації. Традиційно в основі цього процесу лежить підготовка посадової інструкції, тобто документа, який описує основні функції працівника, що займає це робоче місце. І під час відбору керівник повинен визначити, наскільки цей кандидат здатний виконувати ці функції. З метою полегшення набору багато організацій стали створювати додатково до посадової інструкції документи, що описують основні характеристики, які повинен мати працівник для успішної роботи на цій посаді, – кваліфікаційні карти і профілі особистості [9].

Кваліфікаційна карта – це набір кваліфікаційних характеристик, таких як освіта, спеціальні навички (знання мов, володіння комп'ютером, керування вантажним автомобілем), які повинен мати працівник, що займає цю посаду. Кваліфікаційна карта є інструментом, який багато в чому полегшує процес відбору кандидатів. Використання кваліфікаційної карти дає можливість структурованої оцінки кандидатів і порівняння їх між собою.

Водночас цей метод залишає осторонь особистісні характеристики і потенціал професійного розвитку. Профіль особистості (чи портрет ідеального працівника) дає змогу подолати цей недолік. Профіль особистості – це набір особистісних характеристик людини таких як її здатність до виконання тих чи інших функцій, типи поведінки, орієнтація, уміння працювати в колективі, напористість, оригінальність мислення тощо. Під час оцінки кандидата карта особистості використовується так само, як і кваліфікаційна карта: компетенції кандидата порівнюються з компетенціями ідеального працівника [10].

Персональні вимоги інформують кандидата про риси характеру та якості, необхідні для роботи. Вони слугують для самовідбору, зменшення кількості непідходящих кандидатів. Вони також суттєві під час складання попередніх списків, у яких якості кандидатів можуть бути зіставлені з необхідними, щоб подивитися, хто є найбільш підходящим, під час проведення наступної стадії відбору. Без чітко визначених персональних вимог відсів кандидатів стає суб'єктивним і пристрасним.

Для більшої зручності персональні вимоги до працівника оформлюють у вигляді професіограми.

Професіограма – це опис психологічних, виробничих, технічних, медичних, гігієнічних та інших особливостей спеціальності, професії, в якому вказуються функції цієї професії та ускладнення в її освоєнні, пов'язані з визначеними психофізіологічними якостями людини і з організацією виробництва. Вона включає в себе психограму – портрет ідеального або типового професіонала, сформульований у термінах психологічно вимірюваних якостей. Психологічну професіограму отримують у результаті психологічного аналізу професійної діяльності.

Визначивши вимоги до кандидата, переходимо до реалізації наступного етапу – залучення кандидатів. Основним обмеженням на цьому етапі є бюджет, який підприємство може витратити, і людські ресурси, які воно має для подальшого відбору.

Існує два можливих джерела залучення потенційних кандидатів: зовнішнє і внутрішнє, залежно від того, який тип кадрової політики (відкритий або закритий) прийнятий в цій організації. Внутрішні джерела для заміщення вакантних посад – внутрішній конкурс, суміщення професій, ротація кадрів тощо.

Основні переваги та недоліки внутрішніх джерел пошуку персоналу наведено у таблиці 2 [7].

Таблиця 2

Основні переваги та недоліки використання внутрішніх джерел підбору персоналу		
Внутрішні джерела	Переваги	Недоліки
Загальні характеристики	– незначні фінансові витрати; – скорочення плинності кадрів.	– можлива поява психологічної напруги у колективі.
Відбір кандидатів на вакантні посади з персоналу підприємства	– заощадження коштів, що витрачаються компанією під час адаптації співробітника; – є прикладом можливості кар'єрного зростання, що покращує морально-психологічний клімат у колективі та є стимулом для покращення продуктивності праці усього персоналу; – можливість попереднього планування змін у штаті; – легка адаптація працівника на новому робочому місці за рахунок обізнаності; – допомагає підтримувати високий професійний рівень у колективі.	– можлива поява напруги та суперництва між претендентами на вакантну позицію; – можливий опір з боку лінійних керівників кандидатів на посаду; – обмеженість вибору персоналом підприємства, серед якого може не виявитися потрібного кандидата необхідної кваліфікації; – можливе виникнення потреби в спеціалісті на попередній позиції обраного працівника; – за невдалих результатів роботи на новій посаді співробітник не може повернутися на попередню позицію через психологічні аспекти.
Підбір персоналу за допомогою співробітників	– обізнаність кандидатів на посаду з особливостями функціонування підприємства за рахунок тісного контакту з співробітниками організації. – наявність співробітника, що зможе полегшити адаптацію прийнятого працівника за необхідності	– необ'єктивність оцінки ділових та особистих якостей кандидатів на посаду співробітниками; – недостатній рівень інформованості співробітників про умови роботи та деталі робочого місця; – розвиток «покровительства».

За неможливості закриття вакансії за допомогою внутрішніх джерел підприємство звертається до зовнішніх джерел, таких як центри (служби) зайнятості, робота зі студентами та випускниками ВНЗ, кадрові (рекрутингові) агенції, самостійний пошук працівників, розміщення оголошень у засобах масової інформації (ЗМІ), використання мережі Інтернет. Загальна характеристика зовнішніх джерел пошуку персоналу наведена у таблиці 3 [3].

Таблиця 3

Переваги та недоліки зовнішніх методів залучення персоналу		
	Переваги	Недоліки
Зовнішні джерела пошуку персоналу	– широкий вибір спеціалістів на ринку праці; – співробітники, залучені ззовні, мають неупереджену думку стосовно усіх етапів виробництва та можуть дати незалежну – оцінку можливим прорахункам та помилкам; – неупередженість під час вибору кандидатів на вакантні посади, а отже, запобігання конфліктам через непотизм	– значні фінансові витрати; – залучення співробітників за допомогою зовнішніх ресурсів може спричинити плинність кадрів; – погіршення морально-психологічного клімату у колективі; – ризик непроходження випробувального терміну спеціалістом через проблеми з адаптацією; – значний період адаптації працівника.

Досвід країн із ринковою економікою показує, що у сфері промисловості та надання послуг найбільш ефективними «знахідками» визнаються люди, які випадково зайшли на підприємство у пошуках роботи (це визнали у відповідному дослідженні понад 40 % компаній), далі – звернулися за оголошеннями в ЗМІ (34 %), і лише потім – за направленням державної служби працевлаштування (8 %).

Варто зазначити, що найбільш ефективним є застосування комплексу методів і джерел пошуку кандидатів, під час вибору якого підприємству треба спиратися на показники фінансово-господарської діяльності, особливості виробництва, тенденції ринку праці та економіки загалом.

У вітчизняній та зарубіжній практиці існує багато механізмів, які забезпечують високу якість

персоналу вже з моменту прийому на роботу. Важливими елементами таких механізмів і технологій є відбір, професійний відбір та процедура прийому на роботу.

Відбір персоналу являє собою систему заходів, які сприяють формуванню такого складу персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідали б цілям та завданням фірми. У найзагальнішому вигляді відбір персоналу – це ідентифікація, зіставлення, співвідношення найбільш загальних вимог, які висуває організація, сфера діяльності персоналу, з характеристиками конкретної людини.

У процесі відбору людей на посади вирішуються завдання комплектування персоналом, виходячи з найбільш загальних вимог до людини як носія визначених соціальних якостей, враховуючи також стан здоров'я майбутнього працівника, вік, рівень освіти, громадянство, стаж роботи тощо. Такий відбір сприяє успіху у пошуку спеціалістів, здатних до роботи на підприємстві, а не до виконання конкретного виду професійної діяльності [7].

Професійний відбір – більш тонка, порівняно з відбором, процедура ідентифікації характеристик людини і вимог до посади. Критерії професійного відбору зумовлені тією предметною галуззю, яка становить зміст функціонала посади. Саме у процесі професійного відбору людина підбирається на посаду за критеріями професійної підготовленості та досвіду, рівня і профілю освіти. Важливим елементом професійного відбору є професійний психологічний відбір. За його допомогою здійснюється ідентифікація психологічної структури професійної діяльності та психологічних характеристик особистості. До структури професійного відбору входять медичний, фізіологічний та інші його різновиди.

Під час професійного відбору пріоритет надається інтересам організації і йде пошук людини під професійно-кваліфікаційні вимоги посади. На етапі відбору персоналу керівництво організації відбирає найкращих кандидатів з резерву, створеного під час набору. Процес відбору починається зі складання кінцевого списку претендентів, тобто зі скорочення чисельності кандидатів до кількості, яка дасть змогу запрошувати їх на співбесіду. Для цього необхідно перевірити персональні якості кандидатів. Тих, хто не відповідає основним вимогам, слід відкинути (хоча можна потім розглядати як претендентів на інші вакансії) [10].

Основними методами оцінки кандидатів у процесі відбору вважаються:

- інтерв'ю (співбесіда);
- тестування;
- вивчення біографічних даних (резюме, аплікаційна форма, біографічні опитувальники);
- метод оцінки в умовах реальної або змодельованої діяльності (розвиваючий або формуючий експеримент, центр оцінки).

Існує така важлива проблема оцінки персоналу, як суб'єктивізм – дуже розповсюджений бар'єр, який не залежить від того, хто оцінює кандидата: сам роботодавець або спеціаліст з оцінки, а також від методу оцінки, будь то інтерв'ю, в якому носій упередженості – сама людина, або тест, де його розробник також може керуватися суб'єктивними поглядами.

Зовнішність людини (конституція, вага, зріст), поведінка можуть стати основою упередженого ставлення. Економічні затрати на проведення процедур діагностики, створення методик оцінювання і навіть їх придбання становлять ще одну проблему оцінки персоналу.

Результати діючих взаємозв'язків у плануванні потреби персоналу наведені в таблиці 4

Таблиця 4

#### Діючі взаємозв'язки у плануванні потреби персоналу

Фактори	Їхній вплив	Методи визначення
1. Фактори, що існують поза підприємством (зовнішні)		
Зміна кон'юнктури	Можливості підприємства Собівартість	Аналіз тенденцій, оцінка
Зміна структури ринку		Аналіз ринку
Конкурентні відносини		Аналіз становища на ринку
Дані, обумовлені економічною політикою		Аналіз економічності даних процесів
Тарифна угода		Прогноз наслідків, аналіз прийнятих угод
2. Фактори, існуючі на підприємстві (внутрішні)		
Запланований обсяг збуту	Кількісні і якісні потреби в кадрах (новий попит чи знижений попит)	Прийняття підприємницьких рішень відповідно до оцінки факторів,
Техніка, технологія, організація виробництва і праці	Чисельність необхідного персоналу. Обсяг і якість готової продукції	Показники на основі емпіричних даних організаційного характеру і науки про працю
Плинність кадрів	Додаткова потреба у працівниках для заміни вибулих	Облік збитків
Простої	Нераціональне використання персоналу. Скорочення обсягу виробництва	Визначення частки плинності кадрів і простоїв
Стратегія профспілки	Кадрова політика	Переговори

При визначенні місця роботи у процесі планування використання кадрів у будь-якій сфері

діяльності поряд із врахуванням кваліфікаційних ознак варто брати до уваги також психічні і фізичні навантаження на людину на тому чи іншому робочому місці, їх відповідність можливостям людини, прийнятої на роботу (за допомогою такої конкретизації використання робочої сили можна уникнути завищення чи заниження вимог до працівників, а тому потреби у заміщенні кадрів через причини, не зумовлені економічними результатами роботи підприємства) [5].

Особливі проблеми у плануванні використання кадрів виникають при забезпеченні зайнятості таких груп працюючих, як молодь, літні працівники і люди з обмеженими фізичними та психічними можливостями. Ці категорії працівників особливо важливо використовувати відповідно до їхньої кваліфікації та можливостей і без шкоди для виробництва, бо приватний власник не схильний перетворювати свою прибуткову справу. В ідеалі підприємство, що займається експортною діяльністю, складає плани кадрового забезпечення на кожний із цих періодів. Таблиця 5 містить головні фактори, які впливають на кожний із періодів кадрового планування організації [6].

Таблиця 5

**Фактори, що впливають на часові рамки кадрового планування**

Фактор прогнозу	Короткострокове планування (0-2 року)	Середньострокове планування (2-5 років)	Довгострокове планування (більш 5 років)
Попит	Виправдана зайнятість, включаючи зростання, зміни й обіг)	Потреби виводяться з ресурсів і планів	У деяких організаціях аналогічно середньо-строковому, в інших – методом експертних оцінок
Пропозиція	Перепис службовців без очікуваних втрат плюс можливі підтримки залежних груп	Вакансії персоналу очікуються виходячи з конкретних даних про підвищення продуктивності	Управлінські сподівання на зміни діючих характеристик і майбутні можливості персоналу
Мережа потреб	Кількість і види необхідного персоналу	Кількості, види, дані і рівні потреб	Управлінські очікування майбутніх умов, які впливають на безпосереднє рішення

Щодо всіх методів діагностики персоналу можна застосувати три критерії, такі як валідність (теоретична і практична); попередження ризику дискримінації та упередженості; економічна виправданість методу. Наведені методи оцінювання кандидатів під час відбору можуть забезпечити керівництву широкою інформацією про можливості конкретного працівника, однак вони не можуть дати відповіді на важливе запитання, чи буде людина повністю реалізовувати свої знання і можливості. Зазначимо також, що однієї найуніверсальнішої методики відбору кандидатів не існує. Для більш об'єктивного прийняття рішення необхідне комплексне використання різних методик, що відповідають фінансово-економічним можливостям підприємства.

Підбір персоналу є складним процесом, від якого в значній мірі залежить добробут організації і перспективи її розвитку. Тому при формуванні системи підбору персоналу і виборі методів і інструментів слід розглядати її як складну систему, що є складовим елементом загальної системи функціонування організації.

Як і будь-яка система, система підбору персоналу складається з безлічі елементів: сукупності методів підбору персоналу, сукупності цілей і принципів, а також філософії підбору. Тому слід вивчати і оцінювати не лише результати (виходи) системи, але і розглядати підбір персоналу як процес, що складається з послідовних етапів(рис. 1) [1].

Результати підбору персоналу – виходи системи – це входи багаторівневої системи діяльності підприємства. Метою системи підбору персоналу є вибір кандидата, професійні і особові характеристики і якості якого максимально відповідають вимогам вакантної посади і організації в цілому.

Підбір персоналу є одним з головних елементів системи управління, тому що саме даний процес надає новий персонал, який повинен максимально відповідати специфіці роботи підприємства.

Специфіка роботи підприємства має активний вплив на формування системи заходів щодо найму персоналу. Важливе місце займає найм виробничого персоналу. Соціально-політичні зміни на початку 90-х років мали значний вплив на всі галузі виробництва і послуг. Зниження виробничих потужностей призвело не тільки до значних економічних втрат, а також слугувало причиною дисбалансу робочої сили на ринку праці. Для промислових підприємств це мало наслідки нестатку кваліфікованих робітників. На даний момент виробничі професії мають статус «непрестижних». Незначна кількість абітурієнтів навчається виробничим професіям. Це призводить до того, що висококваліфіковані робітники досягають майже передпенсійного віку, а замінити їх ніким. Саме тому кожне виробниче підприємство повинно більше приділяти уваги процесу найму персоналу та особливостям організації даного процесу на підприємстві.

Процес найму персоналу починається з відкриття вакантної позиції. Залежно від професійно-кваліфікаційної структури підприємства та бюджету на пошук нового робітника виділяють внутрішній або зовнішній пошук кандидатів. За рахунок внутрішнього пошуку підприємство може зекономити кошти, швидше закрити вакантну позицію, а також впливати на підвищення кваліфікації та мотивації працівників за рахунок ротации або сумісництва. Недоліком внутрішнього пошуку є можливість демотивування інших робітників, які теж прагнули зайняти дану позицію та неможливість закрити позиції у зв'язку з відсутністю

необхідної кваліфікації у існуючих робітників або відсутністю кадрового резерву.



Рис. 1. Схема послідовності дій при доборі працівників

Спрощену схему найму персоналу наведено на рисунку 2 [7].

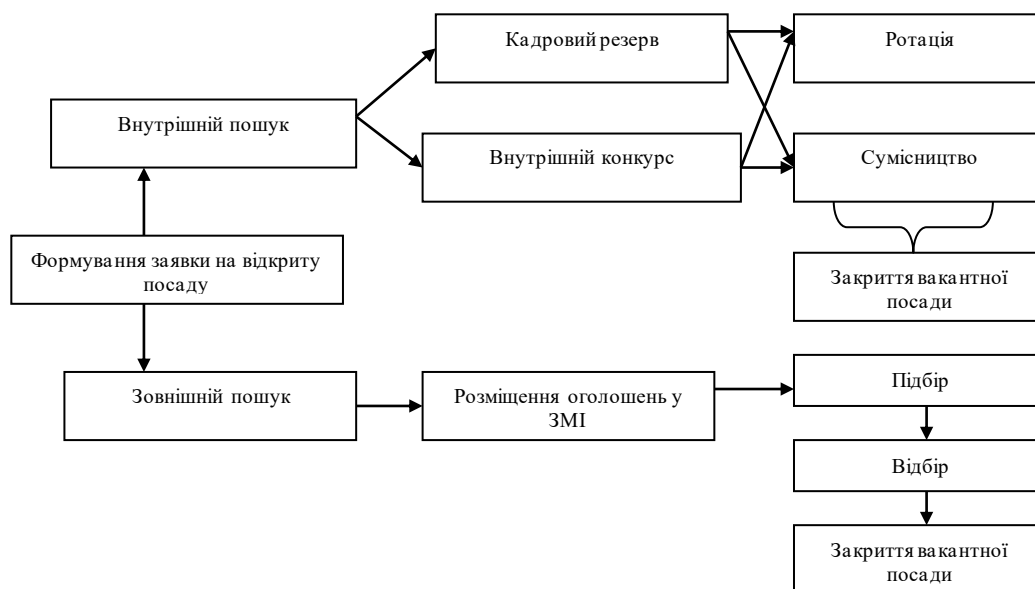


Рис. 2. Спрощена схема найму персоналу

Для пошуку персоналу застосовують також зовнішні джерела залучення. До зовнішніх джерел

відносять: розміщення оголошень у ЗМІ, лізингові послуги, звертання до рекрутингових агентств, оплата сайтів із працевлаштування, ярмарки вакансій. Задля пошуку промислового персоналу найбільш доречним є розміщення оголошень у ЗМІ, а також прямий пошук кандидатів. Використання лізингових послуг, звертання до рекрутингових агентств, ярмарки вакансій є доречними при підборі інших категорій персоналу.

Доречність використання зовнішніх джерел пошуку різних категорій персоналу наведено у таблиці 6.

Сучасний рівень розвитку теорії і практики управління персоналом дозволяє застосовувати всілякі методи підбору співробітників, використовувати багаторівневі системи підбору кадрів, що охоплюють всі сторони особи. А.Я. Кібанов і І.Б. Дуракова виділяють ряд етапів при формуванні системи підбору в організації.

1. Відповідно до стратегії і завдань в першу чергу визначається кількісна потреба організації в персоналі. Розрізняють поточну (оптимальна кількість співробітників, необхідних для успішної діяльності організації) і довгострокову (кількість співробітників для подальшої реалізації стратегії компанії) потребу в персоналі.

2. У організації мають бути розроблені посадові інструкції, в яких коротко викладаються основні завдання, потрібні освіта і навички роботи, межі відповідальності і повноваження співробітника. Для цього слід детально досліджувати зміст робіт. У такому аналізі використовується сукупність різних методів з тим, щоб уникнути спотворення результату.

Доцільно, наприклад, запропонувати опитуваним перелік контрольних питань. На основі результатів даного аналізу складається посадова інструкція. У цьому документі коротко викладаються основні завдання, необхідна освіта і навички роботи, межа відповідальності і повноваження співробітника.

3. На основі аналізу вакантної посади формується профіль вимог до майбутнього працівника. Він є детальним описом «ідеального» працівника, відповідного для цієї посади.

Таблиця 6

**Доречність використання зовнішніх джерел пошуку різних категорій персоналу**

Зовнішні джерела пошуку	Промисловий персонал	Торговий персонал	Офісний персонал
Розміщення у ЗМІ	Публікація у безкоштовних рекламно-інформаційних щотижневиках	Публікація у різних ЗМІ, ефективним є розміщення модульних рекламних блоків	Ефективним є публікація у спеціалізованих виданнях
Лізингові послуги	Рідко є ефективними	Застосовуються для топових позицій або фріланс	Використовується незалежно від позиції, має вплив специфіка роботи фірми
Рекрутингові агентства	Можливе використання для закриття топових позицій або пошуку вузькоспеціалізованого робітника з великим досвідом роботи	Використовують для швидкого та якісного закриття вакансії, а також при пошуку топового персоналу	Використовують для швидкого та якісного закриття вакансії, а також при пошуку топового персоналу
Ярмарки вакансій	Є ефективними, якщо вони проходять як спеціалізовані	Неефективний метод пошуку персоналу	Неефективний метод пошуку персоналу

На даному етапі як можна точніше визначаються навички, знання, кваліфікація, практичний досвід, риси характеру і якості, які необхідні для виконання поставлених завдань. Звичайно, знайти працівника, що задовольняє всім характеристикам, практично неможливо, тому складається мінімальний набір вимог до претендента, що включає професійні (освіта і досвід), психічні (надійність, здатність концентруватися і ін.) і соціально-психологічні (вимоги до соціальної взаємодії) та інші якості [1].

Профілі вимог до кандидатів, що претендують на різні види робіт, повинні відрізнятися. Наприклад, вимоги до кандидата для роботи в команді істотно відрізняються від вимог до кандидата для виконання завдань поодиночці.

4. Для кожної з вакансій формується філософія відбору і найму, що відповідає стратегії організації в області роботи з персоналом. Тут є декілька варіантів. Найм для відповідності або пошук «нової крові». Працедавець визначає, для яких цілей наймає працівника – щоб він в першу чергу добре вписався в колектив і корпоративну культуру організації або щоб його нові ідеї і рішення внесли кардинальні зміни в діяльність організації. У першому випадку йдеться про філософії відповідності, коли найбільшу цінність мають досвід і знання кандидата. Філософія «нової крові» використовується при необхідності внесення змін в роботу, причиною яких найчастіше є фінансові кризи, диверсифікація продукту, різкі погіршення в конкурентних позиціях і зовнішніх умовах. Відзначимо, що реалізація філософії «нової крові» пов'язана з певними труднощами, адже на практиці визначити дійсні якості кандидата досить складно, не дивлячись на різноманітність існуючих технік і методів підбору.

Поточна робота або довгострокова кар'єра. При використанні філософії «поточної роботи» компанія орієнтується на миттєві потреби і вимоги до роботи. Такий підхід характерний, перш за все, при наймі виробничих робітників і фахівців адміністративно-господарського відділу. Філософія ж «довгострокової

кар'єри» вимагає від кандидата таких якостей, як пристосовність до змін, гнучкість, націленість на результат у довгостроковій перспективі. Але і тут неминуче виникнення деяких проблем: пошук співоробітників, що вміють адаптуватися в нових ситуаціях і впливати на ситуацію, досить проблематичний. Також досить складно виявити і оцінити потенціал кандидата, який виявиться корисний організації в довгостроковій перспективі. Більш того, ціна так званої поліфункціональної робочої сили набагато вища, що може викликати ряд проблем в процесі соціалізації нового працівника [8].

Підготовлені кадри або такі, що готуються. Найчастіше організація розглядає дану дилему з економічних позицій. Очевидно, що для економії фінансових ресурсів на навчання і підготовку вигідно наймати вже підготовлений персонал. Проте часто працедавці наймають не підготовлених працівників, керуючись тим, що навчити працівників набагато легше, ніж перенавчати, коли у кандидата вже склався певний стиль роботи і уявлення про ефективність своєї діяльності.

Вибір методів підбору персоналу залежить від різного роду чинників: ситуації на ринку праці, регіональній і галузевій належності організації, її стратегічних і тактичних цілей, стадії життєвого циклу, особливостей структури і організаційної культури підприємства, специфіки вакантної посади і ін. В процесі підбору персоналу необхідно оцінити рівень професійних навиків, умінь і знань претендента, можливості його потенціалу відповідно до перспективних завдань організації. Це досить трудомісткий і складний процес.

Проведемо порівняльний аналіз класичних та нетрадиційних методів найму персоналу (таблиця 7).

Таблиця 7

### Порівняльний аналіз методів найму персоналу

Назва методу	Переваги	Недоліки
Класичні методи найму персоналу		
Співбесіда	1. Дозволяє дізнатися всю необхідну інформацію про кандидата. 2. Дозволяє дізнатися про знання роботи, про комунікацію, про швидкість вирішення проблем.	1. Надаються не об'єктивні дані про людину. 2. Носить формальний характер.
Анкетування	1. Можливість опитування великих груп людей за обмежений час. 2. Опитування може стосуватися різних сторін життя людей. 3. Мінімум впливу дослідника на опитуваного. 4. Оперативність в обробці результатів.	1. Неможливість контролювати процес заповнення анкети, що може привести до несамостійності відповідей респондента. 2. Висока вірогідність перебільшення респондентом своїх навичок, знань, умінь.
Тестування	1. Дозволяє оцінити міру відповідності психометричних характеристик кандидата специфіці робочого місця. 2. Дозволяє оцінити сумісність кандидата з соціально-психологічними характеристиками колективу.	1. Складність в інтерпретації результатів – необхідна спеціальна підготовка. 2. Сильний вплив зовнішніх факторів на стан кандидата в момент проведення тестування.
Резюме	1. Дає об'ємне уявлення про кандидата, його здібності і особові якості, що дозволяє працедавцю економити час. 2. Наочність кар'єрного зростання – можна чітко спостерігати професійну біографію кандидата.	1. Є вірогідність складання дуже просторового і об'ємного документа, тому тут дуже важлива лаконічність викладу і чітка структура – багато часу для обробки. 2. Відсутність особистого контакту з кандидатом на посаду
Асесмент-центр	1. Дозволяє отримати максимально об'єктивну оцінку розвитку професійних навичок. 2. Забезпечується розуміння і чіткість в оцінці персоналу всіма співробітниками компанії, оскільки результатом стають зрозумілі всім показники. 3. Процедура АЦ вже є рівнем до розвитку персоналу.	1. Процедура АЦ дорожча, ніж проведення тестування або інтерв'ювання співробітників. 2. Для проведення АЦ потрібно багато часу. 3. Для АЦ потрібна підготовка спостерігачів з числа співробітників компанії.
Нетрадиційні методи найму персоналу		
Стресове або шокове інтерв'ю	1. Можливість побачити, як людина поведеться в нестандартній, неоднозначній або конфліктній ситуації. 2. Можливість оцінити наявність і міру «проблемної поведінки» при стресі.	1. Може постраждати імідж компанії на ринку праці. 2. Гідний кандидат може відмовитися від пропозиції вийти на роботу.
Brainteaser-інтерв'ю	1. Перевіряється можливість давати нестандартні відповіді на нестандартні питання. 2. Перевіряється стійкість до стресу.	1. Використовується тільки для працівників розумової праці, а особливо де потрібен креатив (чітко обкреслений круг професій).
Графологія	1. Відбиваються глибинні особливості людини, які виявляються в незалежності від бажання кандидата на посаду.	1. Складність в інтерпретації результатів – необхідна спеціальна підготовка (не існує єдиної системи інтерпретації почерку)
Антропологічний метод	1. Відбиваються глибинні особливості людини, які виявляються в незалежності від бажання кандидата на посаду.	1. Складність в інтерпретації результатів – необхідна спеціальна підготовка.

Зараз все частіше використовується два основні способи і напрями при пошуку і підборі персоналу – це executive search, headhunting. Executive search – послуга, при якій окрема спеціально створена організація займається підбором і відбором керівників або рідких фахівців. Цей дуже ефективний



метод використовують у випадках, коли висококваліфікованих фахівців неможливо залучити стандартними методами (наприклад: за допомогою реклами або оголошень).

Headhunting – пошук і підбір (найчастіше здійснюваний за конкретним замовленням) управлінського персоналу і кваліфікованих фахівців високого рівня. Багато хто вважає, що executive search – це пошук персоналу або співробітника для залучення його у роботу в організації, а headhunting – це переманювання висококваліфікованих співробітників. Але ці два процеси пов'язані між собою і майже не відрізняються один від одного. Headhunting виступає і представляється як полегшений варіант executive search.

Якщо говорити про досвід найму персоналу в різних частинах світу, зазвичай виділяють три напрями: американський (західний) варіант, японський (східний) і пострадянський. Для американської процедури найму характерна співпраця з кадровими агентствами, у край скрупульозне вивчення життя претендента (аж до запиту характеристик з середньої школи), серйозні випробування при прийомі на роботу, випробувальний термін до шести місяців, при тому, що кандидата постійно пересувають з місця на місце, за ним постійно закріплений куратор, який виставляє йому оцінки за виконану роботу. Лише ті кандидати, які отримали позитивні оцінки після закінчення випробувань потрапляють в резерв на висунення [7].

У японській практиці підбір полягає в тому, що кадрові служби визначають відповідних на посаді студентів, коли ті ще вчаться на 2–3 курсах. З такими студентами починають роботу, в процесі якої начитуються лекції про компанію. Головною метою цього заходу є виховання патріотизму по відношенню до компанії, яка хоче їх найняти, як відомо, довічно.

Коли молоді фахівці потрапляють в компанію, за ними також закріплюється наставник, але не з метою оцінки, а щоб допомогти влитися в нове середовище. Великі компанії, що діють на пострадянській території, також прагнуть залучити на роботу старшокурсників, щоб ті надалі вибрали їх організацію як місце для працевлаштування. Але, з іншого боку, в Україні ще не дуже розвинений інститут наставництва. Багато компаній намагаються його впроваджувати, проте на ділі це рідко виливається в реальну допомогу. Що стосується випробувань, то на вітчизняних підприємствах вони рідко бувають настільки структурованими і глибокими. Зазвичай кандидат проходить декілька співбесід, після чого зараховується на випробувальний термін, за результатами якого приймається рішення про його зарахування на постійній основі [5].

Різні методи відбору в кадровій практиці мають прив'язку до різних країн. Наприклад, особисте інтерв'ю з кандидатом відноситься до традиційного британського методу, письмові екзаменаційні тести – до китайського, аналіз документів – до німецького, а психологічні тестування, а також перевірка кандидата в неформальній обстановці – до американського методу [2].

Інша проблема може виникнути між лінійними менеджерами і відділом кадрів або власником компанії при рішенні питання, кого наймати – фахівця або людину із загальними знаннями. Фахівець – це людина, що володіє конкретними практичними знаннями і навиками своєї професії. Людина із загальними знаннями своєї професії не має і вузької спеціалізації. Фахівці відділу кадрів можуть вважати за краще найняти людину, що володіє потенціалом. На їх думку, навикам можна навчити, але потенціал працівника до вчення або є, або немає. Лінійні менеджери хочуть бачити людину з конкретними знаннями і навиками в певній області. В більшості європейських країн при наймі персоналу перевагу надають спеціалістам [10].

Практично всі країни вважають важливими такі критерії, як знання іноземної мови, результати тесту, загальна освіта і випускний ранг. Для деяких країн важливі вміння залучати іноземних клієнтів, широке знання іноземних ринків і здатність швидко орієнтуватися в певних ситуаціях, для інших – культура і національність, вміння вести малий і середній бізнес, а також наявність спеціальних навичок і знань. Проранжирувавши ці критерії за ступенем їх важливості для певних країн, можна намалювати картину політики найму в тій чи іншій країні.

Цікаво, що іноземне походження кандидата на роботу може бути як позитивним, так і негативним фактором. Зокрема, 15 % опитаних німецьких менеджерів заявили, що іноземне походження персоналу є плюсом, 3% вважають, що це недолік. Іспанці також займають двоїсту позицію з цього питання: 3% розглядають іноземне походження як плюс, 0,5% як мінус. Необхідно відзначити, що не можна порівнювати важливість параметрів для тієї чи іншої країни і робити висновок про те, що одна країна більш правильно розставляє акценти і робить вибір, а інша ні. У кожній державі в силу культурних цінностей та економічного становища є свої обґрунтовані критерії відбору, які обумовлюють правильність її вибору [3].

Критерії найму персоналу вітчизняними компаніями являють собою сукупність різних елементів, що є специфічними для тієї чи іншої країни. Один з важливих критеріїв відбору в сучасній практиці – вік кандидата, який не повинен перевищувати 35–40 років. Важливим критерієм при відборі персоналу у вітчизняній практиці є також наявність певного досвіду роботи, як правило, бажано в тій посаді, на яку він претендує в новій організації, що має на увазі наявність у нього спеціальних знань у тій чи іншій галузі. У 70% випадків менеджери зволіють взяти на роботу людину з цими спеціальними знаннями і досвідом роботи, ніж людини з загальними знаннями. У практиці деяких компаній існує політика найму на роботу випускників вищих навчальних закладів, які, як правило, можуть не мати досвіду роботи взагалі або мають

невеликий досвід. Наймання такого співробітника передбачає наявність розвинутої системи тренінгу в організації, що можуть собі дозволити далеко не всі компанії, так як зазвичай це досить дорогі програми.

**Висновки.** Використання сучасних ІТ-технологій здатне значно покращити ефективність роботи кадрової служби підприємства під час вирішення завдань набору та відбору співробітників. Накопичення та аналіз з анкетними даними інформації про період роботи на посаді, обов'язки, навички, досягнення, нештатні ситуації, додатковий досвід роботи, проекти, штрафні санкції, дисциплінарні порушення дозволить точніше оцінювати відповідність кандидата наявній вакансії, розробляти моделі кар'єри для працівників та формувати кадровий резерв.

Відбір кадрів – це процес вивчення професійних і ділових якостей кожного претендента з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді; оцінка кандидатів з залученого резерву на відповідність вимогам; вибір із сукупності претендентів найбільш придатного з урахуванням відповідності його спеціальності, кваліфікації, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації і його самого.

Сам процес відбору, як правило, складається з цілої серії шаблів вибору (різних методів), де кожна наступний шабел відсіває із загальної групи доти, поки не залишиться потрібна кількість претендентів. Відбір кадрів здійснюється за принципом, який із кандидатів найкраще виконає певну роботу. Для досягнення цієї мети в процесі відбору кадрів передбачені відповідні методи оцінки певних специфічних аспектів, що характеризують кандидата. У більшості випадків обрана людина має найкращу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на займаній посаді, а не кандидата, що представляється найбільш підходящий для просування по службі. Об'єктивне рішення про вибір, залежно від обставин, ґрунтується на освіті кандидата, рівні його професійних навичок, досвіді попередньої роботи, особистих якостях.

### Література

1. Ведерніков М. Д. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління машинобудівним підприємством / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна, М. І. Зелена, Н. П. Базалійська // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2020. – Т. 1. – №. 59. – С. 32–44.
2. Lisbeth C. HR disruption – Time already to reinvent talent management / C. Lisbeth // BRQ Business Research Quarterly. – 2019. – 22(3). – P. 207–215.
3. Tuan L.T. Administrative Error Control: The Role of Value-Based HR Practices, IDEals, and Organizational Politics / L.T. Tuan // International Public Management Journal. – 2017. – 20(4). – P. 648–674.
4. Simbeck K. HR analytics and ethics / K. Simbeck // IBM Journal of Research and Development. – 2019. – 63(4/5). – P. 9:1 - 9:12.
5. Choi B. Organizational Conservatism, Strategic Human Resource Management, and Breakthrough Innovation / B. Choi, T. Ravichandran, G.C. O'Connor // IEEE Transactions on Engineering Management. – 2019. – 66(4). – P. 529–541.
6. Vedernikov M. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis / M. Vedernikov, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, V. Litinska, J. Boiko // TEM Journal. – 2020. – 1(9). – P. 249–260.
7. Bas A. Strategic HR Management: Strategy Facilitation Process by HR / A. Bas // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2012. – 58. – P. 313–321.
8. Волянська-Савчук Л. В. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу / Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна, Д. А. Попович, І. В. Сторожук // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2020. – №. 56. – С. 141–148.
9. Мазур Н. О. Мотивація і стимулювання персоналу: теоретичні аспекти / Н. О. Мазур // Вісник Рівненського державного технічного університету. Економіка. – 2016. – № 7. – С. 37–46.
10. Voynarenko M. et al. Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises. 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, 2020. P. 601–606.

### References

1. Vedernikov M. D. Korporatyvna kultura yak element systemy stratehichnoho upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom / M. D. Vedernikov, L. V. Volianska-Savchuk, O. O. Chernushkina, M. I. Zelena, N. P. Bazaliiska // Zbiryk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky. – 2020. – T. 1. – №. 59. – S. 32–44.
2. Lisbeth C. HR disruption – Time already to reinvent talent management / C. Lisbeth // BRQ Business Research Quarterly. – 2019. – 22(3). – R. 207–215.
3. Tuan L.T. Administrative Error Control: The Role of Value-Based HR Practices, IDEals, and Organizational Politics / L.T. Tuan // International Public Management Journal. – 2017. – 20(4). – R. 648–674.
4. Simbeck K. HR analytics and ethics / K. Simbeck // IBM Journal of Research and Development. – 2019. – 63(4/5). – R. 9:1 - 9:12.
5. Choi B. Organizational Conservatism, Strategic Human Resource Management, and Breakthrough Innovation / B. Choi, T. Ravichandran, G.C. O'Connor // IEEE Transactions on Engineering Management. – 2019. – 66(4). – R. 529–541.
6. Vedernikov M. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis / M. Vedernikov, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, V. Litinska, J. Boiko // TEM Journal. – 2020. – 1(9). – R. 249–260.

- 
7. Bas A. Strategic HR Management: Strategy Facilitation Process by HR / A. Bas // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2012. – 58. – R. 313–321.
  8. Volianska-Savchuk L. V. Kompetentnist NR-pidrozdilu z formuvannia i vykorystannia innovatsiinykh tekhnolohii motyvuvannia personalu / L. V. Volianska-Savchuk, O. O. Chernushkina, D. A. Popovych, I. V. Storozhuk // Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky. – 2020. – № 56. – С. 141–148.
  9. Mazur N. O. Motyvatsiia i stymuliuвання personalu: teoretychni aspekty / N. O. Mazur // Visnyk Rivnenskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomika. – 2016. – № 7. – S. 37–46.
  10. Voynarenko M. et al. Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises. 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, 2020. R. 601–606.

Надійшла / Paper received: 10.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК. 339.727.22

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-43

ЛУПАК Р. Л.

Львівський торговельно-економічний університет

НАКОНЕЧНА Н. В.

Львівський державний університет внутрішніх справ

КУНИЦЬКА-ІЛЯШ М. В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

## ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕОФШОРИЗАЦІЇ ПОДАТКІВ

*Визначено передумови, за якими виділяються основні характеристики необхідності розроблення та реалізації державної політики деофшоризації податків. Виділено переваги та недоліки офшоризації економіки, що дозволило зробити висновки про пріоритетність реалізації в країні політики деофшоризації податків. Визначено пріоритетні напрями реалізації державної політики деофшоризації податків: нормативно-правовий; фінансово-інвестиційний; техніко-технологічний; соціально-гуманітарний; економіко-ресурсний; ринково-інфраструктурний; інформаційно-аналітичний; інституційно-організаційний. Згідно із кожним напрямом сформовано інструменти державної політики деофшоризації податків.*

*Ключові слова: деофшоризація, податки, державна політика, офшорні території, податкові виплати.*

LUPAK R.

Lviv Trade and Economic University

NAKONECHNA N.

Lviv State University of Internal Affairs

KUNYTSKA-ILIASH M.

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

## PRIORITIES OF THE STATE POLICY OF DEOFFSHORIZATION OF TAXES

*The preconditions for distinguishing the main characteristics of the need to develop and implement a state policy of deoffshorization of taxes are identified. The importance of creating a regulated business environment in the country is indicated, in which the state ensures competitiveness, transparency, motivation of activity, and enterprises responsibly adhere to fiscal obligations. The advantages and disadvantages of offshorization of the economy are highlighted, which allowed to draw conclusions about the priority of the country's policy of tax deoffshorization. It is concluded that it is important to develop an effective system of monitoring and control over the use of offshore mechanisms by enterprises that create risks to economic development and worsen its security. The directions of realization of the state policy of deoffshorization of taxes are defined: normative-legal; financial and investment; technical and technological; social and humanitarian; economic resources; market and infrastructure; information-analytical; institutional and organizational. According to each direction the instruments of the state policy of deoffshorization of taxes are defined. Appropriate state policy should be implemented in the direction of reducing the attractiveness of offshore mechanisms and strengthening the tax liability of enterprises, while creating all possible conditions for this. The function of the state is, on the one hand, to provide sufficient motivation to increase the activity of offshore companies, and, on the other hand, to prevent budget losses of money capital, which can accumulate in the unfair use of offshore benefits. It is concluded that the state policy of tax offshoring should become one of the priorities in the country's efforts to adapt to globalization.*

*Keywords: deoffshorization, taxes, public policy, offshore territories, tax payments*

**Постановка задачі.** Одним з основних завдань забезпечення достатнього соціально-економічного розвитку країни слід віднести створення регуляторного середовища, що стимулюватиме високоєфективне виконання зобов'язань усіма економічними суб'єктами. Відповідно створюються умови підприємницької діяльності, які передбачають зміцнення конкурентоспроможності та економічного потенціалу суб'єктів підприємництва, збільшення чисельності ефективно функціонуючих підприємств, демонополізацію ринків. Також важливо забезпечити активізацію інвестиційно-інноваційної діяльності, збільшення частки продажу високотехнологічних та інноваційних товарів, впровадження сучасних засобів управління бізнес-процесами, розвиток міжсекторального, міжгалузевого співробітництва та державно-приватного партнерства у сфері конкурентоспроможності. Все це вимагає чіткого визначення функціональних складових за якими й відбуватиметься формування регуляторного середовища.

Відомо, що головним критерієм ефективності економічних операцій є формування необхідних фінансових результатів відповідно до яких на наступних етапах вирішуються завдання інвестиційного, інноваційного, соціального напрямів. Засвідчуватиме фінансову достатність суб'єкта підприємства збільшення обсягів господарської діяльності, підвищення ефективності та покращення фінансового стану і зниження рівня корпоративного боргу, формування та ефективного використання внутрішніх фондів інвестиційного забезпечення в отриманні конкурентних переваг тощо. Водночас, доречно стверджувати про задоволення фінансових цілей не лише на макрорівні, й враховувати інтереси суб'єктів (інституцій) вищого рівня. Головний акцент варто зробити на інтересах країни [1, с. 320–330; 2, с. 959–971; 3, с. 1–11].

Розглядаючи державну систему управління економікою в основному відмічають її інституційно-регуляторну, інвестиційно-стимулюючу, ресурсно-функціональну та іншу роль. Для створення ефективно

такої системи насамперед кожен із її учасників повинен виконувати відповідально свої зобов'язання. Якщо наголошувати на підприємствах, йдеться про дотримання податкових, тарифних та фіскальних норм господарювання. Але досить часто, а особливо при досягненні підприємствами великих масштабів, застосовується низка інструментів за якими можливо зменшеними такі витрати. Так, одним із популярних інструментів є використання офшорних територій, привабливістю яких є низький рівень оподаткування та спрощення процедур щодо їх сплати. Все це вимагає від держави розроблення політики, що дозволяє зменшити вплив таких зон, перешкоджає необґрунтованому переходу підприємств до офшорної моделі функціонування та активно стимулює розвиток підприємницької діяльності на внутрішньому ринку.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Дослідженням питань щодо державного податного регулювання підприємницької діяльності займалися такі вчені, як С. Арбузов, О. Григорська, І. Д'яконова, О. Копилук, П. Куцик, А. Крисоватий, Т. Мединської, Т. Поливана, А. Соколовська, М. Тарасюк, Н. Руцишин, В. Сусіденко, Н. Чернишевої та ін. Вивченням системи офшоризації економіки, їх переваг та недоліків займалися А. Апель, З. Варналій, Т. Васильців, Ю. Волкова, В. Дергачев, С. Дронов, Д. Косе, В. Поляков, І. Туник, Б. Хейфец та інші. Втім для кожної країни застосування механізмів офшоризації має різні наслідки як позитивні (в міру розміщення таких зон на території країни), так і негативні (коли підприємства на внутрішньому ринку змінюють юридичну адресу та реєструються на офшорних територіях). За умов активного поширення офшоризації виникає необхідність державного втручання та реалізації політики деофшоризації податків.

**Виділення невирішених частин.** Проблеми врегулювання офшорних відносин залишаються не вирішеними вже довгий час і розпочалися вони із реалізації такої моделі оподаткування у міжнародній економіці. Кожна країна по-різному здійснює деофшоризацію податків, хоча й існують спільні характеристики, але розбіжності й передбачають впровадження удосконалених засобів та інструментів. Все це враховується у системі державної політики, реалізація якої повинна постійно корегуватися й реагувати на сучасні зміни у міжнародній економіці. Тому поряд із базовими характеристиками варто виділити ті, що постійно змінюються та потребують удосконалення.

**Формулювання цілей.** Метою статті є наукове обґрунтування концептуальних положень розроблення та реалізації державної політики деофшоризації податків, що передбачає виділення низки характеристик за якими необхідно здійснювати прогресивні зміни у регулюванні податкових відносин в країні.

**Виклад основного матеріалу.** Все більше підприємств використовують офшорні механізми для зменшення податкових виплат і часто це суттєво погіршує економічну безпеку країни. Привабливість офшорних територій обумовлюється (1) низькими податковими ставками, (2) спрощенням реєстрації підприємницької діяльності, (3) відсутністю державного контролю за фіскальними операціями, (4) оперативною можливістю вирішення широкого кола юридичних завдань, (5) низькою вартістю податкового адміністрування тощо. Безперечно, що такі переваги створюють додаткові можливості для інвестиційного розвитку підприємств в контексті якого вдається вирішувати в країні низку важливих завдань (соціально-економічного, інфраструктурного, інноваційно-технологічного значення). При цьому, відмітимо й негативні сторони офшоризації податкової системи, зокрема (1) посилюється внутрішній фіскальний контроль в контексті його стає складніше організувати підприємницьку діяльність, (2) обмежуються можливості у ліцензуванні низки видів економічної діяльності, (3) ускладнюється захист майнових, інтелектуальних, інвестиційних та інших прав при проектуванні підприємницької діяльності, (4) обмежується доступ до використання сировинно-природних ресурсів країни тощо [4, с. 32–51; 5, с. 186–195].

Таким чином у країні повинна бути розроблена дієва регуляторна політика, що зменшуватиме привабливість офшоризації податків та посилюватиме у підприємств фіскальну відповідальність, при цьому, створюючи для цього усі можливі умови [6, с. 133–142; 7, с. 117–123]. Важливо, щоб державне регулювання деофшоризації податків відбувалося за визначеними напрямками та відповідними інструментами (рис. 1).

**Висновки.** При пошуку бізнес-структурами способів мінімізації податкових виплат все частіше використовуються офшорні території. Безперечно, що діяльність підприємств за такою моделлю має як переваги, так і недоліки для внутрішнього ринку країни і це вимагає впровадження якісного державного регулювання. Функція держави полягає, з одного боку, у забезпеченні достатньої мотивації до збільшення обсягів діяльності підприємств з офшорною реєстрацією, а, з іншого – не допустити бюджетних втрат грошового капіталу, які можуть акумулюватися при недобросовісному використанні переваг офшоризації. Саме державна політика деофшоризації податків повинна стати однією із пріоритетних при намаганні країни адаптуватися до глобалізаційних змін та посилити контроль за сплатою податків у країні.

Перспективно розглядати розширення напрямів пошуку прогресивних засобів та інструментів, що дозволяють підвищити ефективність податкових відносин та не допустити поширення негативних тенденцій при використанні офшорних технологій у підприємницькій діяльності.



Рис. 1. Пріоритетні напрями та інструменти реалізації державної політики деофшоризації податків

### Література

1. Vasylytsiv T. G., Klipkova O. I., Lupak R. L., Mitsenko N. G., Mishchuk I. P. Monetary and financial policy of Ukraine: theoretical-empirical connections and priorities of state regulation. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 4. № 31. P. 320–330.
2. Havlovska N., Savina H., Davydova O., Savin S., Rudnichenko Y., Lisovskyi I. Qualitative substantiation of strategic decisions in the field of cost management using the methods of economic mathematical modeling. *Tem Journal*. 2019. Vol. 8. № 3. P. 959–971.
3. Frolova L., Zhadko K., Ilyash O., Yermak S., Nosova T. Model for opportunities assessment to increase the enterprise innovation activity. *Business: Theory and Practice*. 2021. Vol. 22. № 1. P. 1–11.
4. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Волошин В. І. Стратегічні імперативи державної політики протидії гібридним загрозам та забезпечення економічної безпеки України. *Економіка України*. 2021. № 2(711). С. 32–51.
5. Shevchuk V. O., Sychak V., Zaverbnyj A. S., Baranetska O. V. Determinants of the current account balance and output in Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 3. № 30. P. 186–195.
6. Gontareva I. V., Hutsul I. A., Tkachik F. P., Miroshnik O. Yu. Fiscal efficiency of administration of duties Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. № 3. P. 133–142.
7. Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. Conceptual Relationships between the Systems of Ensuring the Economic Security of the State and the Implementation of the State Policy of Import Substitution. *Problemy Ekonomiky*. 2017. № 2. P. 117–123.

### References

1. Vasylytsiv T. G., Klipkova O. I., Lupak R. L., Mitsenko N. G., Mishchuk I. P. (2019). Monetary and financial policy of Ukraine: theoretical-empirical connections and priorities of state regulation. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 4. № 31. P. 320-330
2. Frolova L., Zhadko K., Ilyash O., Yermak S., Nosova T. (2021). Model for opportunities assessment to increase the enterprise innovation activity. *Business: Theory and Practice*. Vol. 22. № 1. P. 1-11
3. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L. (2021). Stratehichni imperatyvy derzhavnoyi polityky protydyi hibrydnyh zahrozam ta zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky Ukrainy [Strategic imperatives of the state policy of counteracting hybrid threats and ensuring economic security of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*. № 2(711). P. 32-51
4. Havlovska N., Savina H., Davydova O., Savin S., Rudnichenko Y., Lisovskyi I. (2019). Qualitative substantiation of strategic decisions in the field of cost management using the methods of economic mathematical modeling. *Tem Journal*. Vol. 8. № 3. P. 959-971
5. Shevchuk V. O., Sychak V., Zaverbnyj A. S., Baranetska O. V. (2019). Determinants of the current account balance and output in Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 3. № 30. P. 186-195
6. Gontareva I. V., Hutsul I. A., Tkachik F. P., Miroshnik O. Yu. (2018). Fiscal efficiency of administration of duties Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. № 3. P. 133-142
7. Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. (2017). Conceptual Relationships between the Systems of Ensuring the Economic Security of the State and the Implementation of the State Policy of Import Substitution. *Problemy Ekonomiky*. № 2. P. 117-123

Надійшла / Paper received: 03.02.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 330

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-44

ЧЕРЕП О.Г., ПРИХОДЬКО В. А.

Запорізький національний університет

## ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПРАТ «ПРИЛУЦЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

У статті визначено, що на будь-якому підприємстві відбувається зношувальність основних засобів. Досліджено етапи розрахунку показників щодо вдосконалення фінансового забезпечення відтворення основних засобів виробничого підприємства. Такими етапами розрахунку є розрахунок технічного стану основних виробничих засобів підприємства, аналіз руху основних засобів, тобто введення нових технічних засобів для покращення роботи основних засобів на підприємстві. Проведено факторний аналіз на основі формул фондовіддачі, фондомісткості, фондоозброєності та рентабельності. Зроблено висновок щодо покращення відтворення основних засобів, аби поліпшувати діяльність на належному рівні.

Ключові слова: технічний стан, коефіцієнт придатності, оновлення основних засобів, фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність, рентабельність, коефіцієнт приросту.

CHEREP O., PRYKHODKO V.

Zaporizhzhia National University

## APPROACHES TO IMPROVING THE FINANCIAL SUPPORT OF REPRODUCTION OF FIXED ASSETS OF PRYLUTSK BAKERY

Nowadays, financial support for the reproduction of fixed assets plays an important and crucial role, which affects the state of the economy. Undoubtedly, for the normal functioning of the enterprise, of course, requires the availability of many specific tools and sources. Namely, such fixed assets, which consist of buildings, structures, machines, tools and other means of labor involved in the production process, are the most important basis of the enterprise. Therefore, the rational and economic use of fixed assets is a priority for the company. Regardless of the form of ownership, for any enterprise fixed assets are the technical and material basis for the production process.

The article stipulates that fixed assets are depreciated at any enterprise. The stages of calculation of indicators on improvement of financial maintenance of reproduction of fixed assets of the production enterprise are investigated. Such stages of calculation are: calculation of the technical condition of fixed assets of the enterprise, analysis of the movement of fixed assets, ie the introduction of new technical means to improve the performance of fixed assets at the enterprise. Factor analysis was performed on the basis of formulas: return on assets, capital intensity, capital adequacy and profitability. It is concluded that the reproduction of fixed assets is improved in order to improve the activity at the appropriate level. Key words: technical condition, suitability ratio, renewal of fixed assets, return on capital, capital intensity, capital adequacy, profitability, growth rate.

Key words: technical condition, suitability ratio, renewal of fixed assets, return on assets, capital intensity, capital adequacy, profitability, growth rate.

**Постановка проблеми.** У наш час фінансове забезпечення відтворення основних засобів відіграє важливу та вирішальну роль, яка впливає на стан економіки підприємства. Безперечно, щоб відбувалося нормальне функціонування підприємства, то звісно, потрібна наявність багатьох визначених засобів і джерел. А саме такі основні фонди, які складаються з будинків, споруд, машин, знарядь й інших засобів праці, що приймають участь у процесі виробництва, є самою головною основою діяльності підприємства. І тому, раціональне й економічне використання основних фондів є першочерговою задачею підприємства. Незалежно від форми власності, для будь-якого підприємства основні виробничі фонди є технічною та матеріальною основою для процесу виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато вчених-економістів досліджували та вдосконалювали методи розрахунків показників, що стосується фінансового забезпечення відтворення основних засобів підприємств, задля того, аби підвищити фінансовий стан підприємства, серед них можна зазначити таких, як С.Ф. Покропивний [1, с. 44], Т.О. Примак [5, с. 95], С.В. Шубіна [6, с. 119], С. М. Клименко [7, с. 225] тощо.

**Мета статті** – розглянути підходи до вдосконалення фінансового забезпечення відтворення основних засобів за допомогою факторного аналізу на основі формул фондовіддачі, фондомісткості, фондоозброєності та рентабельності.

**Виклад основного матеріалу.** Першим етапом є розрахунок технічного стану основних виробничих засобів ПРАТ «Прилуцький Хлібозавод», яке представлено в табл. 1.

Аналіз наведених показників дозволяє зробити ряд висновків. Зношувальність основних засобів поступово посилюється. Так, залишкова вартість основних засобів у кінці періоду в порівнянні з початком зменшилась на 419 тис. грн. У динаміці спостерігається зростання коефіцієнту зносу на 0,01 за 2018 рік і 0,02 за 2019 рік. І як наслідок, прослідковується зменшення коефіцієнту придатності. Зношувальність

основних засобів на кінець звітного року становила 82 %. І все це відбувається в умовах постійного збільшення первісної вартості основних виробничих засобів.

Таблиця 1

## Технічний стан основних виробничих засобів ПрАТ «Прилуцький Хлібозавод»

Показники	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення (+,-)		
	№	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	(5-3)	(7-5)
Початкові дані:									
1. Первісна вартість основних засобів, тис. грн.		19533	19320	19320	19981	19981	20184	661	203
2. Накопичений знос основних засобів, тис. грн.		14906	15349	15349	15924	15924	16546	575	622
3. Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.		4627	3971	3971	4057	4057	3638	86	-419
4. Розрахункові дані: Коефіцієнт зносу (р.2 / р.1)		0,76	0,79	0,79	0,80	0,80	0,82	0,01	0,02
5. Коефіцієнт придатності (р.3/р.1)		0,24	0,21	0,21	0,20	0,20	0,18	-0,01	-0,02

Джерело: [2]

Наступним етапом є аналіз руху основних засобів: досліджується введення сучасних, нових технічних засобів з однієї сторони, та виведення застарілих засобів праці у результаті фізичного та морального зносу з іншої сторони.

Розрахунок показників руху основних засобів ПрАТ «Прилуцький Хлібозавод» наведено в (табл. 2).

Таблиця 2

## Аналіз руху основних виробничих засобів ПрАТ «Прилуцький Хлібозавод»

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення 2018/2017	Відносне відхилення, % 2018/2017
Початкові дані:					
Вартість основних засобів на початок року періоду, тис. грн.	4627	3971	4057	-656	-14,18
Вартість введених в експлуатацію основних засобів, тис. грн.	200	100	990	-100	-50,00
Вартість виведених з експлуатації основних засобів, тис. грн.	856	14	1409	-842	-98,36
Вартість основних засобів на кінець року періоду, тис. грн.	3971	4057	3638	86	2,17
Розрахункові показники:					
Коефіцієнт оновлення (р.2/р.4)	0,05	0,02	0,27	-0,03	-51,06
Коефіцієнт вибуття (р.3/р.1)	0,19	0,00	0,35	-0,18	-98,09
Коефіцієнт приросту (р.2-р.3)/р.1	-0,14	0,02	-0,10	0,16	-115,28
Коефіцієнт компенсації вибуття (р.3/р.2)	4,28	0,14	1,42	-4,14	-96,73

Джерело: [2]

Таким чином у досліджуваному періоді оновлення основних засобів на ПрАТ «Прилуцький Хлібозавод» було досить незначним – 5% у 2017 році та 2% у 2018, та 27 % у 2019 році. У 2018 році вартість введених в експлуатацію основних засобів скоротилася на 100 тис. грн, або на 50 %, в той же час коли вартість основних засобів, які вибули, зменшилась на 842 тис. грн, або на -98,36 %. Негативна динаміка коефіцієнту оновлення при рості коефіцієнту приросту свідчить про незадовільне оновлення основних засобів у звітному періоді. Варто зазначити, що це відбувається в умовах, коли майже половина засобів праці зношені, про що зазначалося вище. Задля уникнення проблем функціонування підприємства, керівництву слід звернути увагу на потребу інтенсивного оновлення основних засобів, особливо активної їх частини.

Розрахуємо показники оцінки та динаміки використання основних засобів ПрАТ «Прилуцький Хлібозавод», які представлено в табл. 3.

Таким чином, фондовіддача по об'єктах основних засобів за аналізований період зросла на 24,95 %, фондомісткість знизилась на 19,97%. Рентабельність основних виробничих засобів зменшилась на 2 пункти у 2018 році, або на 77,84 %. Фондоозброєність основних засобів також зменшилась на 9,84 % і має негативну динаміку. Невисокі темпи зростання усіх показників ефективності використання основних



виробничих засобів свідчать про несприятливі тенденції використання засобів праці у господарській діяльності ПрАТ «Прилуцький Хлібозавод».

Таблиця 3

## Аналіз інтенсивності використання основних засобів ПрАТ «Прилуцький Хлібозавод»

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення 2018/2017	Відносне відхилення, % 2018/2017
Початкові дані:					
Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	30000	35000	41200	5000	16,67
Середньорічна вартість основних засобів тис. грн.	4299	4014	3848	-285	-6,63
Чистий прибуток, тис. грн.	116	24	855	-92	-79,31
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	505	523	531	18	3,56
Розрахункові показники:					
Фондовіддача, грн. (р.1/р.2)	6,98	8,72	10,71	1,74	24,95
Фондомісткість, грн. (р.2/р.1)	0,14	0,11	0,09	-0,03	-19,97
Рентабельність ОЗ, % (р.3/р.2)	0,03	0,01	0,22	-0,02	-77,84
Фондоозброєність, грн. (р.2/р.4)	8,51	7,67	7,25	-0,84	-9,84
Виробіток продукції на одного працівника, грн (р.1/р.4)	59,41	66,92	77,59	7,52	12,65

Джерело: [2]

Завершальним етапом аналізу основних засобів є факторний аналіз показників використання основних засобів, який спрямований на оцінку впливу кожного окремого фактору на зміну досліджуваного показника.

Інформаційною базою для проведення факторного аналізу ПрАТ «Прилуцький Хлібозавод» використані дані табл. 3.

Розрахунок проведемо із застосуванням прийому ланцюгових підстановок.

Проведемо факторний аналіз обсягу виробництва на основі формули фондовіддачі, див. 1.

$$f = \frac{Q}{OЗ}, \quad (1)$$

де  $f$  – фондовіддача;

$Q$  – обсяг виготовленої продукції;

$OЗ$  – середньорічна вартість основних виробничих засобів.

Факторний аналіз на основі формули фондовіддачі представлений в табл. 4.

Таблиця 4

## Факторний аналіз на основі формули фондовіддачі

Підстановка	Взаємодіючі фактори		Результативний показник	Вплив фактору	
	№	$f=Q/OЗ$	$OЗ$		$Q=f*OЗ$
0		6,98	4299	30000	-
1		8,72	4014	35000	5000
2		10,71	3847	41200	6200

Джерело: [3, с. 112]

Як і очікувалось, вагому частку зростання обсягу продукції забезпечило підвищення рівня фондовіддачі. За рахунок зростання фондовіддачі на 24,95% обсяг продукції збільшився на 5000 тис. грн, а за рахунок зменшення середньорічної вартості основних виробничих засобів на 6,63 % – на 6200 тис. грн. Зростання обсягу продукції переважно за рахунок якісних, інтенсивних факторів свідчить, насамперед, про підвищення рівня ефективності використання засобів праці, а це вважається позитивною тенденцією розвитку підприємства.

Проведемо факторний аналіз обсягу виробництва на основі формули фондомісткості, див. 2.

$$f_M = \frac{OЗ}{Q}, \quad (2)$$

де  $f_M$  – фондомісткість;

$OЗ$  – середньорічна вартість основних виробничих засобів;

$Q$  – обсяг виготовленої продукції.

Факторний аналіз на основі формули фондомісткості представлений в табл. 5.

Таблиця 5

## Факторний аналіз на основі формули фондомісткості

Підстановка	Взаємодіючі фактори		Результативний показник	Вплив фактору
	№	Q	f=O3/Q	
0	30000	0,14	4299	-
1	35000	0,11	4014	-285
2	41200	0,09	3847,50	-166,50

Джерело: [3, с. 114]

Таким чином, за фондомісткості попереднього періоду для випуску продукції є надлишок основних засобів на 285 тис. грн. Проте, у результаті зниження фондомісткості досягнута економія основних засобів на 166,5 тис. грн. Надлишок основних засобів у сумі 451,5 тис. грн дозволяє збільшити обсяги випуску продукції і досягнутої фондовіддачі звітнього періоду на  $451,5 * 10,71 = 4835,5$  тис. грн.

Проведемо факторний аналіз обсягу виробництва в таблиці на основі формули фондовіддачі, див. 3.

$$f = \frac{W}{f_{O3}}, \quad (3)$$

де  $f$  – фондовіддача;

$W$  – виробіток продукції на одного працівника;

$f_{O3}$  – фондоозбросність.

Факторний аналіз на основі формули фондоозбросності представлений в табл. 6.

Таблиця 6

## Факторний аналіз на основі формули фондоозбросності

Підстановка	Взаємодіючі фактори		Результативний показник	Вплив фактору
	№	W	f=W/f <sub>O3</sub>	
0	59,41	8,51	6,98	-
1	66,92	7,67	8,72	1,74
2	77,59	7,25	10,71	1,99

Джерело: [4, с. 119]

На основі даних ми можемо зробити наступні висновки, що на збільшення рівня фондовіддачі на 24,95 % вплинули такі фактори: за рахунок збільшення продуктивності праці на 7,52 грн, або 12,65 % фондовіддача зросла на 1,74. Зниження рівня фондоозбросності, в свою чергу, сприяло підвищенню результативного показника на 1,99.

Проведемо факторний аналіз обсягу виробництва в (табл. 7) на основі формули рентабельності, див. 4.

$$P_{O3} = \frac{\Pi}{O3}, \quad (4)$$

де  $P_{O3}$  – рентабельність основних засобів;

$\Pi$  – чистий прибуток;

$O3$  – середньорічна вартість основних виробничих засобів.

Таблиця 7

## Факторний аналіз на основі формули рентабельності

Підстановка	Взаємодіючі фактори		Результативний показник	Вплив фактору
	№	П	P=П/O3	
0	116	4299	0,03	-
1	24	4014	0,01	-0,02
2	855	3847,50	0,22	0,22

Джерело: [4, с. 128]

Таким чином, протягом досліджуваного періоду рентабельність основних виробничих засобів зменшилась на 77,84 %, через зменшення прибутку на 92 тис. грн, або на 79,31 % рентабельність зменшилась на 0,02. В свою чергу, зниження рівня середньорічної вартості основних засобів складає 6,63 % і став причиною збільшення рентабельності на 0,22%.

**Висновки з проведеного дослідження.** За результатами проведеного дослідження, визначено, що вагому частку зростання обсягу продукції забезпечило підвищення рівня фондовіддачі. За рахунок

зростання фондівдачі на 24,95% обсяг продукції збільшився на 5000 тис. грн, а за рахунок зменшення середньорічної вартості основних виробничих засобів на 6,63 % – на 6200 тис. грн.

Протягом досліджуваного періоду рентабельність основних виробничих засобів зменшилась на 77,84 %, через зменшення прибутку на 92 тис. грн, або на 79,31 % рентабельність зменшилась на 0,02. В свою чергу, зниження рівня середньорічної вартості основних засобів складає 6,63 % і став причиною збільшення рентабельності на 0,22.

#### Література

1. Непочатенко О.О., Мельничук Н.Ю. Фінанси підприємств : навч посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. С. 44–504.
2. Офіційний сайт ПрАТ «ПРИЛУЦЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД» 2017-2019. URL : <http://xbzpriluky.pat.ua/>.
3. Шегди А. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київський нац. унт ім. Тараса Шевченка. 2-е вид., стер. Київ : Знання Прес, 2016. С. 112–335.
4. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. С. 128–528.
5. Примак Т. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Вікар, 2016. С. 95–178.
6. Харів П. С. Економіка підприємств : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2016. С. 119–500 с.
7. Круш П. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Книготоргілля, 2017. С. 225–777.

#### References

1. Nepochatenko O.O., Melnichuk N.Yu. Enterprise Finance: a textbook. Kyiv: Center for Educational Literature, 2013. S. 44-504.
2. Official site of PJSC "PRYLUTSK BAKERY" 2017-2019. URL: <http://xbzpriluky.pat.ua/>.
3. Shegdy A.V. Economics of the enterprise: textbook. Taras Shevchenko National University of Kyiv. 2nd ed., P. Kyiv: Znannia Press, 2016. S. 112-335.
4. Pokropivny S.F. Economics of the enterprise: a textbook. Kyiv: KNEU, 2017. S. 128-528.
5. Primak T.O. Economics of the enterprise: textbook. Kyiv: Vicar, 2016. S. 95-178.
6. Khariv P.S. Economics of enterprises: textbook. Ternopil: Economic Thought, 2016. S. 119-500.
7. Krush P.V. Economics of the enterprise: textbook. Kyiv: Book Trade, 2017. S. 225-777.

Надійшла / Paper received: 20.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК-336.7

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-45

КАРПОВА А. В., БЕЛОЗЕРЦЕВ В. С., ХАРАКОЗ Л. В.

Дніпропетровський національний університет ім. Олеса Гончара

## ОБЛІК ТА АНАЛІЗ ГРОШОВИХ КОШТІВ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ

*У статті розглянуто визначення грошових коштів і їх значення в банківській системі, а також актуальність безготівкових рахунків, що здійснюються суб'єктами господарювання. Наведено перелік досить значних завдань перевірки грошових коштів на рахунках в банку. Розглянуто проблематичні аспекти обліку руху грошових коштів на рахунках в банку і також безготівкових розрахунків з контрагентами. Проведено розгляд основних проблем розвитку саме банківської системи України на цей час та можливі шляхи їх вирішення для підвищення ефективності та стабільності, на перспективу. Здійснено порівняння ставок провідних країн з Україною та визначено їх вплив на банківську систему.*

*Ключові слова: грошові кошти, банк, банківська система, розрахунки, Національний банк України.*

ANASTASIA KARPOVA, BELOZERTSEV V., KHARAKOZ L.

Oles Honchar Dnipropetrovsk National University

## CASH MANAGEMENT AND ANALYSIS IN THE BANKING SYSTEM

*In the economy, there are always agreements on the storage of funds or their redistribution between enterprises and financial institutions. All settlements between enterprises are also conducted with the help of cash. With their help their transformation of a monetary form into production stocks, reception of monetary gain and definition of net income in it comes to the end. Therefore, cash settlements are the most important factor in ensuring the circulation of funds, and their timely completion is a necessary condition for the production process.*

*Most payments between companies are made non-cash, ie by transferring funds from the payer's account to the counterparty's account through a system of correspondent accounts between different banks, which can confirm the almost constant relevance of the topic, said that non-cash payments in the current conditions by promissory notes and checks.*

*The articles consider the definition of money prices and their importance in the banking system, as well as the relevance of independent accounts carried out by business entities. The list of available significant tasks of checking cash accounts on bank accounts is given. Problematic aspects of accounting for the movement of monetary services on bank accounts, as well as negative settlements with counterparties are considered. The main problems of development of the banking system of Ukraine at the moment and possible ways to solve them to increase efficiency and stability in the future are considered. The rates of the leading countries with Ukraine were compared and their influence on the banking system was determined.*

*Key words: cash, bank, banking system, settlements, National Bank of Ukraine.*

**Постановка проблеми.** В економіці завжди здійснюються угоди щодо зберігання грошових коштів або їх перерозподілу між підприємствами та фінансовими установами. Всі розрахунки між підприємствами, також ведуться з допомогою грошових коштів. З їх допомогою завершується їх перетворення грошової форми у виробничі запаси, отримання грошової виручки і визначення чистого доходу в ній. Тому грошові розрахунки виступають найважливішим фактором забезпечення кругообігу коштів, а їх своєчасне завершення служить необхідною умовою процесу виробництва.

Більшість розрахунків між підприємствами проводяться безготівковим шляхом, тобто шляхом перерахування грошових коштів з рахунку платника на рахунок контрагента за допомогою системи кореспондентських рахунків між різними банками, чим можна підтвердити майже постійну актуальність теми, зауважив на тому, що безготівкові розрахунки в теперішніх умовах можуть здійснюватися і з допомогою векселів і чеків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження теоретичних положень щодо грошових коштів у банках, розрахункових операцій, дає змогу визначити ключові значення щодо обраної теми, а також можливу низку проблем, які можуть гальмувати ефективність управління ними.

Якщо звернути увагу на наукові дослідження, що стосуються оптимізації розрахунків та їх форм, конкретизації видів, що відтворені науковцями у статтях, то можна виділити наступних: А.І. Щетинін [1], І.В. Алексєєв [2], Д.І. Коваленко [3], Г.І. Базецька та ін.

**Постановка завдання.** Усі підприємства щоденно здійснюють досить велику кількість розрахункових операцій зі своїми працівниками, бюджетом, контрагентами, власниками. Наразі Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку орієнтовані на Міжнародні стандарти фінансової звітності, а тому операції щодо розрахунків та ведення грошових операцій на рахунках у банку підлягають найбільшій зміні, зауважуючи ще на нестабільність законодавства і розвитком економіки, зорієнтованої на міжнародне співробітництво. Наявність суперечностей в питаннях обліку грошових коштів та розрахунків і є приводом для детальнішого вивчення та пошуку шляхів вирішення проблем.

Метою статті є насамперед дослідження поняття грошових коштів та їх пряме відношення до банку, операції банку, проблематичні аспекти обліку руху грошових коштів на рахунках в банку і також безготівкових розрахунків з контрагентами, пошук напрямів підвищення ефективності обліку в банку, які б відповідали сучасним завданням управління господарськими процесами.

Виходячи із зазначеної мети, можна навести перелік завдань: дослідження та уточнення поняття «грошові кошти»; дослідження форм розрахунків та їх вплив на відображення безготівкових розрахунків; визначення заходів, спрямованих на підвищення ефективності обліку в банку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття грошових коштів досить мале за обсягами і являє собою кошти на рахунках в банках та депозити до запитання [4]. Грошові кошти постійно перебувають в обігу і до них можна віднести: по перше, готівкові і безготівкові кошти в національній та іноземній валютах, дорожні чеки; по друге, кошти на кореспондентських рахунках у Національному банку України та інших.

Порядок безготівкових розрахунків суворо регламентований законодавством. Тим паче, треба звернути увагу на факт, що здійснення операцій, які пов'язані з розрахунками, через банк знижує по потребу в готівці, сприяє концентрації в банку вільних коштів для кредитування, забезпечує їх збереження і ефективне використання, також оптимізує і прискорює грошовий обіг держави. Напряму залежить діяльність підприємства, що має здійснювати розрахунки з підрядниками та постачальниками, покупцями, замовниками, бюджетом, кредиторами та інвесторами від правильності організації та дотримання методології ведення обліку і аналізу ефективності використання грошових коштів та розрахунків.

Помітно збільшилась ефективність банківської діяльності, а отже безготівкові рахунки стають як ніколи актуальними за умов сучасної економічної системи. Підприємства постійно підтримують взаємовідносини з іншими підприємствами, організаціями, робітниками підприємства та іншими особами.

Урядом приймаються реформи в економічному плані до яких відноситься встановлення синхронно діючої та впорядкованої системи безготівкових рахунків. Приймаються вони для подолання кризових явищ. Усі науковці та практики знаходять схожість у поглядах в ситуації з тим, що кризовий стан економіки України супроводжується деформаціями механізмів безготівкових розрахунків або грошового обігу у цілому.

Банки можуть вільно переводити кошти в готівкові і навпаки. Щоб поповнити свою операційну касу, банки можуть купувати готівку в установах Національного Банку України та інших банках за плату. У випадку, якщо банки мають надлишок готівки, вони мають можливість передавати її іншим банкам, які потребують підкріплення чи використовують її для поповнення свого коригуючого рахунку. Саме підкріплення банків відповідно готівкою національної валюти територіальними управліннями Національного банку здійснюються лише після отримання відповідних сум з кореспондентських рахунків банків.

Також потрібно наголосити на тому, що безготівкові рахунки поділяються на види, а саме: розрахунки із застосуванням акредитивів, платіжних доручень, розрахункових чеків, розрахунків за інкасо або ж інші розрахунки, які передбачені законом, правилами банку а також звичаями ділового обороту.

Під час укладання договору, суб'єкти господарювання можуть самостійно обирати вид розрахунків та вказати їх, але під час вибору потрібно врахувати досить багато факторів, як місце знаходження покупця та платника, можливість взаємного контролю, швидкість обігу грошових коштів, також гарантії сплати, джерела коштів і т.д. Законодавчо розрахунки саме безготівкові регулюються Інструкцією «Про безготівкові рахунки в Україні в національній валюті» від 21 січня 2004 р. № 22 (зі змінами від 31 січня 2021 р.) [5]. Банки обов'язково контролюють додержання правил розрахунків та стан саме розрахункових операцій.

Національним банком України встановлюються форми документів для розрахунків, на переказ готівки для банків і також міжбанківських розрахункових документів. Цим документам, а саме документам на переказ, можна надати визначення, що це документ у паперовому або електронному виді для передачі доручень на переказ коштів, що використовуються банками, їх клієнтами, кліринговими, еквайринговими установами або іншими установами – членами платіжної системи [6, с.198]. Також документ на переказ можна назвати платіжним інструментом. Повертаючись до форм, документи на переказ, які використовуються в небанківських платіжних системах для ініціації переказу, встановлюються правилами платіжних систем. Також Національний банк України визначає реквізити паперових та електронних документів на переказ, особливості оформлення, обробки, а також захисту. Документ за операціями з використанням спеціальних платіжних засобів і також інших документів, можуть також бути у паперовому чи електронному виді.

Юридична сила не залежить від виду документу (електронний або паперовий), а відповідальність за інформацію та її достовірність, яка міститься у реквізитах саме електронного документа, буде нести особа, яка підписала цей документ електронним цифровим підписом, тому що за його відсутності документ не приймається до виконання.

Також одним із платіжних інструментів є спеціальний платіжний засіб (наприклад, платіжна картка). Можна зазначити, що спеціальний платіжний засіб виконує функцію засобу ідентифікації, завдяки якому власником цього інструмента ініціюється переказ коштів з рахунку платника чи банку, здійснюються інші операції, передбачені договором. За допомогою цих засобів можуть формуватися документи за операціями з їх застосуванням чи надаються інші послуги власникам спеціальних платіжних засобів.

Також приділяючи увагу касовим операціям банків з клієнтами та внутрішньобанківським, можна поділити на прибуткові касові операції та видаткові. Приймання грошей проводиться за прибутковими

касовими документами, а видача, відповідно за видатковими. Вся готівка, що надходить до банківської каси протягом операційного дня, повинна бути оприбуткована до операційної каси і зарахована на відповідні рахунки за балансом банківської установи того самого робочого дня. Зменшення готівки призводить відповідно до зменшення активів банку та повинна списуватись з рахунків за балансом установи банку.

Наразі діє змінений план рахунків згідно постанови «Про затвердження нормативно-правових актів Національного банку України з бухгалтерського обліку» від 11.09.2017 № 89 (редакція від 05.10.2020) [7]. За рахунками 5 класу «Капітал банку» Плану рахунків можна спостерігати відображення капіталу банку, який включає такий короткий перелік:

- Статутний капітал;
- Емісійні різниці;
- Загальні резерви та інші фонди;
- Результати минулих років;
- Результати переоцінки.

Рахунки класу 5 «Капітал банку» Плану рахунків можуть кореспондувати з дебіторами, кредиторами та рахунками готівкових коштів у разі сплати дивідендів або викупу акцій в акціонерів банку, або ж збільшення капіталу банку шляхом переоцінки активів, з рахунками класів 6 і 7 Плану рахунків під час формування фінансового результату діяльності банку за звітний рік.

Можна виділити перелік досить значних завдань перевірки грошових коштів на рахунках в банку, які зазвичай вирішує внутрішній аудитор:

- Дослідження законності використання банківських рахунків задля здійснення діяльності.
- Аналіз правильності заповнення розрахункових документів.
- Визначення законності списання сум з банківських рахунків.
- Дослідження повноти на своєчасності перерахування заборгованості клієнтам.
- Встановлення доцільності застосування окремих форм розрахунків з клієнтами.
- Виявлення повноти внесення грошових коштів з каси на поточні рахунки тощо.

Дослідження економічної інформації та практичного матеріалу відіграє досить важливу роль задля того, щоб мати розуміння щодо законності та правильності здійснення розрахунків. Також можна врахувати, якщо усі банківські установи в Україні використовують комп'ютерну систему обліку і всі банківські виписки надаються клієнтам на кожен день здійснення операцій, потрібно звіряти вхідні і вихідні залишки не тільки за випискою, але разом з тим за датами здійснення попередніх операцій, що дає змогу виявити знижені банківські виписки за конкретний день, за якими проводяться обидві операції, а саме: надходження коштів та їх перерахування різним організаціям в рахунок оплати товарів або послуг.

Також важливо зазначити момент, що клієнти можуть вносити та отримувати грошові кошти в програмно-технічних комплексах самообслуговування (банкомат) завдяки платіжним карткам. Порядок здійснення операцій з обслуговування клієнтів банкоматами зображено за рисунку 1.



Рис. 1. Порядок здійснення операцій з обслуговування клієнтів банкоматами

Джерело: складено автором за даними [8]

Наразі, на 01.03.2021, в Україні кількість діючих банків становить 73, з яких з іноземним капіталом 33, у тому числі зі 100% іноземним капіталом 23, що у порівнянні з минулим роком зменшилось відповідно на 2 діючих банки, також на 2 з іноземним капіталом, та лише у т.ч. зі 100% іноземним капіталом залишилось незмінним. Зменшення відбулось в основному за рахунок банків з вітчизняним капіталом [9]. Можна навести перелік проблем, що постали перед українською системою, найголовнішими з яких можна назвати низьку конкурентоспроможність банківського сектору, при високій вартості досить не висока якість надання послуг, а також не надто достатній рівень капіталізації. При вирішенні цих проблем, які помітно стимулюють розвиток банківського сектору України, також буде забезпечення його стабільності та

ефективне функціонування економіки в цілому. Збільшення та нарощування обсягів капіталу і активів для банків України є досить необхідним, тому що, у порівнянні з міжнародними, українські банки надзвичайно малі за обсягами активів.

Щодо високої вартості при низькій якості надання послуг, можна зазначити, що на напряму впливає на цю ситуацію базова облікова ставка, яка встановлюється національним банком України, при збільшенні якої відповідно дорожче надаються кредити банкам, а отже населенню і підприємствам. Можна відмітити, що у провідних країнах світу облікова ставка змінюється від 0% до 4,75%. Наприклад, зауважив на таких країнах, як Німеччина, Франція, Італія – в усіх цих країнах відсоткова ставка у березні дорівнювала 0% [10]. Наразі облікова ставка в Україні з 16.04.2021 становить 7,5%, що помітно збільшилась у порівнянні з попереднім місяцем березнем (6,5%), щодо якого наведений приклад з провідними країнами та значно перевищує навіть максимальне значення [11].

Питання, що може вважатися актуальним на цей час в Україні для банківських установ є ефективність управління ліквідністю, адже у випадку нестачі ліквідності можуть впасти прибутки. Досить складні завдання перед банками можуть ставити такі фактори, як низький або не досить достатній рівень довіри населення до банківської системи або ж надто мала кількість платоспроможних позичальників. Тому у цих випадках питання управління ліквідністю є важливими для ефективності діяльності банківської системи, адже серед ризиків можна визначити втрату коштів чи навіть банкрутства досить великої кількості клієнтів [12].

В таких умовах неточності, невизначеності та кризового стану банківської системи України необхідним стає здійснення ефективного управління прибутковістю та ліквідністю. Необхідно уникати як дефіциту, так і профіциту ліквідних коштів, що є одним із стратегічних завдань банків у процесі управління ліквідністю. Саме дефіцит може призвести до ризику втрати ліквідності банку, а сам надлишок є результатом не досить раціонального розміщення коштів і можливими втратами майбутнього капіталу банком. Кожен банк повинен підтримувати оптимальне співвідношення між рівнем ліквідності та прибутковості, прийоми, заходи та методи, що спрямовані на досягнення якого, потребують бути чітко сформульовані у стратегії управління банком. Усе це потрібно хоча б для мінімізації ризику незбалансованої ліквідності.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Підбиваючи підсумки, можна зауважити на тому, що саме поняття грошових коштів досить мале за обсягами і являє собою кошти на рахунках в банках та депозити до запитання.

Тим паче, треба звернути увагу на факт, що здійснення операцій, які пов'язані з розрахунками, через банк знижує потребу в готівці, сприяє концентрації в банку вільних коштів для кредитування, забезпечує їх збереження і ефективне використання, також оптимізує і прискорює грошовий обіг держави.

Помітно збільшилась ефективність банківської діяльності, а отже безготівкові рахунки стають як ніколи актуальними за умов сучасної ринкової економіки. Підприємства постійно підтримують взаємовідносини з іншими підприємствами, організаціями, робітниками підприємства та іншими особами в умовах ринкової економіки.

Також потрібно наголосити на тому, що безготівкові рахунки поділяються на види: розрахунки із застосуванням акредитивів, платіжних доручень, розрахункових чеків, розрахунків за інкасо або ж інші розрахунки, які передбачені законом, правилами банку, а також звичаями ділового обороту.

Дослідження економічної інформації та практичного матеріалу відіграє досить важливу роль задля того, щоб мати розуміння щодо законності та правильності здійснення розрахунків. Також можна врахувати, якщо усі банківські установи в Україні використовують комп'ютерну систему обліку і всі банківські виписки надаються клієнтам на кожен день здійснення операцій, потрібно звіряти вхідні і вихідні залишки не тільки за випискою, але разом з тим за датами здійснення попередніх операцій, що дає змогу виявити знищені банківські виписки за конкретний день, за якими проводяться обидві операції, а саме: надходження коштів та їх перерахування різним організаціям в рахунок оплати товарів або послуг.

Перелік проблем, що постали перед українською системою, найголовнішими з яких можна назвати низьку конкурентоспроможність банківського сектору, при високій вартості досить не висока якість надання послуг, а також не надто достатній рівень капіталізації. При вирішенні цих проблем, які помітно стимулюють розвиток банківського сектору України, також буде забезпечення його стабільності та ефективне функціонування економіки в цілому. Збільшення та нарощування обсягів капіталу і активів для банків України є досить необхідним, тому що, у порівнянні з міжнародними, українські банки надзвичайно малі за обсягами активів.

Досить складні завдання перед банками можуть ставити такі фактори, як низький або не досить достатній рівень довіри населення до банківської системи або ж надто мала кількість платоспроможних позичальників. Тому у цих випадках питання управління ліквідністю є важливими для ефективності діяльності банківської системи, адже серед ризиків можна визначити втрату коштів чи навіть банкрутства досить великої кількості клієнтів.

В таких умовах неточності, невизначеності та кризового стану банківської системи України необхідним стає здійснення ефективного управління прибутковістю та ліквідністю. Необхідно уникати як

дефіциту, так і профіциту ліквідних коштів, що є одним із стратегічних завдань банків у процесі управління ліквідністю.

Кожен банк повинен підтримувати оптимальне співвідношення між рівнем ліквідності та прибутковості, прийоми, заходи та методи, що спрямовані на досягнення якого, потребують бути чітко сформульовані у стратегії управління банком. Усе це потрібно хоча б для мінімізації ризику незбалансованої ліквідності.

### Література

1. Щетинін А.І. Гроші та кредит : [підручник] / А.І. Щетинін. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 432 с.
2. Гроші та кредит : [навч. посібник] / [І.В. Алексеев, М.К. Колісник, О.Й. Вівчар, П.Г. Ільчук, І.Ю. Кондрат]. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 168 с.
3. Коваленко Д.І. Фінанси, гроші та кредит: теорія та практика : [навч. посіб.] / Д.І. Коваленко, В.В. Венгер. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 578 с.
4. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 07.02.2013 (Редакція від 23.07.2019) № 73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.
5. Про затвердження Інструкції про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті від 21.01.2004 (Редакція від 31.01.2021) № 22 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0377-04#Text>.
6. Гетманцев Д.О. Банківське право України : [навч. посіб.] / Д.О. Гетманцев, Н.Г. Шукліна. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
7. Про затвердження нормативно-правових актів Національного банку України з бухгалтерського обліку від 11.09.2017 (Редакція від 05.10.2020) № 89 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0089500-17#Text>.
8. Про здійснення операцій з використанням електронних платіжних засобів від 05.11.2014 (Редакція від 10.12.2019) № 705 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0705500-14#Text>.
9. Количество банков в Украине (2008-2021) от 24.03.2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://index.minfin.com.ua/banks/stat/count/>.
10. Рейтинг стран по процентной ставке [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://take-profit.org/statistics/interest-rate/>.
11. Облікова ставка Національного банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/archive-rish>.
12. Белозерцев В.С. Тенденції розвитку інформаційних систем та технологій в обліку в умовах глобалізації / В.С. Белозерцев, О.К. Єлісєєва // Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2015. – № 3/5(23). – С. 79–85.

### References

1. Shchetynin A.I. Hroshi ta kredyt : [pidruchnyk] / A.I. Shchetynin. – K. : Tsentr uchbovoi literatury, 2008. – 432 s.
2. Hroshi ta kredyt : [navch. posibnyk] / [I.V. Alekseev, M.K. Kolisnyk, O.I. Vivchar, P.H. Ilchuk, I.Iu. Kondrat]. – Lviv : Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika», 2004. – 168 s.
3. Kovalenko D.I. Finansy, hroshi ta kredyt: teoriia ta praktyka : [navch. posib.] / D.I. Kovalenko, V.V. Venher. – K. : Tsentr uchbovoi literatury, 2013. – 578 s.
4. Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhgalterskoho obliku 1 «Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti» vid 07.02.2013 (Redaktsiia vid 23.07.2019) № 73 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.
5. Pro zatverdzhennia Instruksii pro bezgotivkovi rozrakhunky v Ukraini v natsionalnii valiuti vid 21.01.2004 (Redaktsiia vid 31.01.2021) № 22 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0377-04#Text>.
6. Hetmantsev D.O. Bankivske pravo Ukrainy : [navch. posib.] / D.O. Hetmantsev, N.H. Shuklina. – K. : Tsentr uchbovoi literatury, 2007. – 344 s.
7. Pro zatverdzhennia normatyvno-pravovykh aktiv Natsionalnoho banku Ukrainy z bukhgalterskoho obliku vid 11.09.2017 (Redaktsiia vid 05.10.2020) № 89 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0089500-17#Text>.
8. Pro zdiisnennia operatsii z vykorystanniam elektronnykh platizhnykh zasobiv vid 05.11.2014 (Redaktsiia vid 10.12.2019) № 705 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0705500-14#Text>.
9. Kolychestvo bankov v Ukraine (2008-2021) ot 24.03.2021 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://index.minfin.com.ua/banks/stat/count/>.
10. Reitynh stran po protsentnoi stavke [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://take-profit.org/statistics/interest-rate/>.
11. Oblikova stavka Natsionalnoho banku [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/archive-rish>.
12. Bielozertsev V.S. Tendentsii rozvytku informatsiinykh system ta tekhnologii v obliku v umovakh hlobalizatsii / V.S. Bielozertsev, O.K. Yelisieieva // Tekhnolohichniy audit ta rezervy vyrobnytstva. – 2015. – № 3/5(23). – S. 79–85.

Надійшла / Paper received: 16.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021



УДК 657.1.012

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-46

РУДЕНКО С. В.

Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

ПОГРІБНЯК Д. С.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

## БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Охарактеризовано коло перешкод, які гальмують розвиток цифрових трансформацій в Україні: інституційні, інфраструктурні, екосистемні. Наведено хронологію розвитку практики обліку у розрізі промислових революцій та визначено в їх контексті основні управлінські цілі та завдання обліку, що виникають в результаті. Узагальнено проблемні питання у теоретико-практичній площині обліку, висвітлені у працях науковців, зокрема: актуалізація питання створення цифрової облікової парадигми, дослідження факторів гальмування розвитку цифрового обліку у країні, формування методик обліку цифрових активів, зміна та доповнення принципів бухгалтерського обліку, розвиток компетенцій та особливостей підготовки бухгалтера, ІТ-модернізації бухгалтерського обліку. Обґрунтовано корисність використання цифрових можливостей у сфері обліку та оподаткування. Охарактеризовано розбіжність між вітчизняною практикою ведення обліку та міжнародними стандартами, яка набуває все більшої вагомості в умовах глобалізації та інтеграції бізнесу. Обґрунтовано поняття організації бухгалтерського обліку, обліково-аналітичного забезпечення, обліково-аналітичної системи та обліково-інформаційного забезпечення в контексті цифровізації та виділено причини змін їх функціонального впливу по відношенню до інформації. Обґрунтовано аспекти, що характеризують зміни функціонального впливу по відношенню до інформації. Відзначено втрату функціональності паперових носіїв інформації, накопичення та спотворення інформації в електронному просторі з подальшим ускладненням процесів її оброблення та аналізу, підвищення ризику витікання інформації з необхідністю посилення заходів економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності тощо. Доведено необхідність формуванню нової методичної основи для ідентифікації, оцінювання та обліку нових об'єктів, що виникають в умовах цифровізації. Відзначено зростання ролі облікової-інформації для менеджменту підприємств в сучасних умовах.

Ключові слова: бухгалтерський облік, цифровізація, управлінські рішення, менеджмент підприємства, облікове забезпечення.

RUDENKO SERGEY

Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Petro Vasylenko

POHRIBNYAK DARYNA

Semyon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## ACCOUNTING IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

The range of obstacles that hinder the development of digital transformations in Ukraine is characterized: institutional, infrastructural, ecosystem. The chronology of the development of accounting practice in the context of industrial revolutions is given and the main management goals and tasks of accounting that arise as a result are defined in their context. The problematic issues in the theoretical and practical plane of accounting are summarized in the works of scientists, in particular: actualization of the digital accounting paradigm, research of factors inhibiting the development of digital accounting in the country, formation of digital asset accounting methods, change and addition of accounting principles, development of competencies and features training of an accountant, IT-modernization of accounting. The usefulness of using digital capabilities in the field of accounting and taxation is substantiated. The discrepancy between domestic accounting practice and international standards, which is becoming increasingly important in the context of globalization and business integration, is described. The concepts of organization accounting and analytical support, accounting and analytical system and accounting and information support in the context of digitalization are substantiated and the reasons for changes in their functional impact in relation to information are highlighted. Aspects that characterize the changes in the functional impact in relation to information are substantiated. There is a loss of functionality of paper media, accumulation and distortion of information in the electronic space with further complication of the processes of its processing and analysis, increasing the risk of information leakage with the need to strengthen economic security measures of the business entity, etc. The need to form a new methodological basis for the identification, evaluation and accounting of new objects that arise in the context of digitalization. The growth of the role of accounting information for the management of enterprises in modern conditions is noted.

Key words: accounting, digitalization, management decisions, enterprise management, accounting support.

**Постановка проблеми.** Цифрові трансформації спонукали до змін у всіх сферах суспільно-економічного життя людства, що відзначилося і на господарській діяльності суб'єктів господарювання, в тому числі і на їх обліковій практиці. Вони обумовили значну переорієнтацію траєкторії розвитку бізнесу як на мікрорівні, так і на регіональному та глобальному рівнях. Процеси цифровізації загалом змінюють існуючу парадигму взаємодії між стейкхолдерами, що формує новий характер відносин між ними. Віртуалізація бізнес-процесів вимагає змін організаційного та методичного забезпечення обліку. Також цифровізацією викликані зміни в частині формування компетенцій фахівців, необхідних в сучасних умовах господарювання. Таким чином вплив цифровізації має не лише економічний характер, а і виражену соціальну та суспільну спрямованість, оскільки у значній мірі обумовлює попит на робочу силу. Перед фахівцями різних галузей постають нові завдання, які стосуються необхідності створення нових робочих місць, перегляд існуючого набору функціональних зобов'язань, його трансформації відповідно до існуючих вимог [3, с. 168].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Цифрова економіка породжує виникнення специфічних проблем в практиці ведення бізнесу, які потребують вирішення спочатку в теоретичній площині. Більшість наукових досліджень стосовно даної теми мають фрагментарний характер та спрямовані на формування теоретико-методичного підґрунтя нової цифрової парадигми. Серед науковців, які досліджували цю тему, слід відзначити такі праці, зокрема О. П. Голобородько, Н. А. Канцедал, С. В. Коляденко, Н. М. Краус, О. І. Мазіна, І. М. Назаренко, В. С. Олійник, В. Я. Плаксієнко, М. С. Попович, Н. В. Рогова, Л. Ф. Соколенко, Н. Л. Шишкова та ін.

**Формулювання цілей статті.** Враховуючи, що облік залишається базовим джерелом для забезпечення управлінських рішень в менеджменті підприємства, метою статті є ідентифікація вектору розвитку бухгалтерського обліку в умовах цифровізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Згідно з [1] існує певне коло перешкод, які гальмують розвиток цифрових трансформацій в Україні:

- інституційні – ті, що пов'язані з державним впливом, а саме формування відповідної законодавчої бази та механізмів регулювання процесів цифрової трансформації, розроблення актуальних світовим тенденціям стратегій розвитку країни, регіонів, галузей, що позначається на суспільно-економічній площині;
- інфраструктурні – ті, що пов'язані з формуванням цифрової інфраструктури, зокрема відсутність рівних умов доступу населення до цифрових технологій, т.з. «цифрові розриви», недостатнє покриття цифровою інфраструктурою території країни, повна відсутність певних видів цифрових інфраструктур, що поширені у розвинених країнах;
- екосистемні – ті, що пов'язані з інноваційними аспектами, зокрема відсутність належних умов для формування сприятливого інвестиційного клімату країни, недосконалий ринок капіталу інвестицій, невідповідність поточного стану освіти, в рамках якої не формуються необхідні професійні компетенції, що вимагає сучасний рівень підприємницької діяльності відповідно до світових тенденцій, дефіцит кваліфікованих кадрів, необхідних для забезпечення процесів цифрових трансформацій у країні.

Враховуючи хронологію промислових революцій у світі, доцільно відстежити і трансформації теоретико-практичного базису обліку (табл. 1).

Таблиця 1

**Хронологія розвитку практики обліку у розрізі промислових революцій (розроблено за [2])**

Період	Промислова революція	Управлінські завдання	Завдання обліку
Кінець 18 ст.	Механізація виробництва, енергія води та пари	Розширення спектру ресурсів для виробництва – від людських до машинних та ін.	Розширення облікових номенклатур облікових об'єктів
Кінець 19 ст.	Масове виробництво, електрична енергія з вуглеводнів	Екстенсивний тип розвитку виробництва	Забезпечення обліку номенклатур зі значною чисельністю об'єктів
1970-і рр. XX ст.	Автоматизація і компютеризація виробництва. Атомна енергія	Зниження питомої ваги трудових витрат у процесі господарської діяльності, інтенсифікація виробництва	Забезпечення обліку номенклатур зі значною чисельністю об'єктів
3 80-х рр. дотепер	Кіберфізичне виробництво, енергія з відновлювальних джерел	Використання цифрових ресурсів у господарській діяльності	Формування облікової інформації про цифрові ресурси

У той же час С. В. Коляденко, спираючись на теорію «довгих хвиль» М. Д. Кондратьєва, відзначає, що зараз триває технологічний уклад, основою якого виступає електронна промисловість, програмне забезпечення, інформаційні послуги та роботобудування [1, с. 106].

Дослідження цифровізації в обліку набуває все більшої актуальності та охоплює значне коло теоретико-практичних питань.

І. Спільник та М. Палюх зосереджують увагу у своєму дослідженні на оцінюванні поточного стану, визначенні особливостей та перспектив розвитку обліку в сучасних умовах, а також обґрунтовують актуальність створення нової «цифрової облікової парадигми».

Серед актуальних питань облікової практики та теорії вони виділяють наступні: використання технології безконтактної ідентифікації активів в обліку, технології блок-чейну, електронного формату звітності, відображення криптоактивів у фінансовій звітності та їх облік.

Ці науковці виділяють ряд факторів, що обумовили нинішнє становище обліку в умовах цифрової економіки: підвищення темпів розвитку електронного документообороту; виділення інформації у якості окремого чинника, що впливає на вартість бізнесу; поява нових об'єктів обліку (зокрема криптовалюти, токенизовані активи тощо); зростання частки нефінансової інформації в обліковій системі суб'єктів господарювання; зміна фінансової направленості цільових пріоритетів на нефінансові; зміна технічно-технологічних підходів до збору, накопичення, узагальнення та оброблення облікової інформації; створення глобального середовища обміну інформацією з посиленням вимог до інформаційної безпеки; зміна підходів та облікових методик у обліковій практиці [4, с. 85].

Слід відмітити позицію Н. Рогової, яка досліджує впровадження існуючих цифрових можливостей в системах обліку і оподаткування, зокрема в частині регулювання використання криптовалюти. Дослідниця

пропонує власне бачення результативності впровадження цифрових технологій в обліку. Так, штучний інтелект буде спрямований на виконання завдань, що мають як рутинний, повторюваний і структурований характер (це дозволить підвищити якість інвентаризації, формування звітності для стратегічних цілей, ідентифікувати проблеми в управлінні грошовими потоками підприємства тощо) такі нестандартний (формування моделей для здійснення прогнозів рівня доходів та грошових потоків, аналіз змін цін постачальників, підвищення якості результатів аналізу неструктурованої інформації, що надходить з різних джерел). Хмарні обчислення сприятимуть забезпеченню доступу, безпеки, контролю та резервного копіювання даних, що дозволить суттєво зекономити час на виконання усіх цих операцій, здійснювати автоматичне коригування помилок, забезпечити постійний доступ до даних, багатфакторну аутентифікацію тощо [5, с. 106].

О. Мазіна та В. Олійник виділяють окремі питання, що потребують вирішення, зокрема ті, що стосуються нових інформаційних технологій бухгалтерського обліку в рамках концепції фінансової звітності та впливу цифровізації на стратегічне управління підприємств в умовах пандемії COVID-19. Окремо слід підкреслити розвиток питання оцінки в обліку, яке піднімають науковці. Здебільшого оцінка об'єктів бухгалтерського потребує глибокого обґрунтування та використання належного математичного апарату [6, с. 9]. Сучасні технології дозволяють підвищити ефективність оцінювання об'єктів обліку, які існували до розповсюдження цифрових трансформацій, проте нові об'єкти обліку, які виникли останнім часом, мають певне коло специфічних характеристик, що ускладнюють їх оцінку, а отже дане питання потребує доопрацювання.

Пропозиція О. Мазіної та В. Олійник стосовно введення додаткового принципу бухгалтерського обліку – креативності – є, на нашу думку, досить актуальною та доцільною. Сутність даного принципу, на їх думку, полягає в наявності адаптаційних можливостей як персоналу, так і самої системи обліку до нових умов ведення бізнесу під впливом тенденцій цифровізації, глобалізації та інтеграції [6, с. 10]. Слід додати, що креативність ототожнювати з адаптацією не зовсім коректно, оскільки, на нашу думку, даний принцип має більш широке тлумачення: з позиції персоналу як здатність ухвалювати нестандартні рішення стосовно вирішення виникаючих ситуацій в умовах невизначеності, з позиції системи бухгалтерського обліку – як можливість імплементувати та використовувати нові методи, способи та підходи у накопиченні, збиранні та обробленні інформації різного характеру з різних джерел у процесі адаптації до наявних умов ведення бізнесу.

У даному разі виникає дилема, яке полягає у тому, що вітчизняна практика ведення обліку передбачає чітку регламентацію формування облікової інформації та звітності, в той час як міжнародні стандарти враховують професійне судження бухгалтера, яке повинно базуватися на розроблених та затверджених рекомендаціях, інструкціях тощо. Проте часто ситуації, що виникають у процесі господарювання мають все більшу частку новизни та відрізняються від попередніх ситуацій, що обумовлено трансформаціями у суспільно-економічному житті людства взагалі. Це спонукає до продукування нових знань, необхідних для формування компетентностей та навичок спеціалістів різних сфер, в тому числі і в бухгалтерському обліку.

Н. Шишкова пропонує власний перелік цифрових компетенцій бухгалтера, пов'язані з інформаційною грамотністю, комунікацією та взаємодією, цифровим контентом, безпекою, вирішенням проблем [7, с. 153-154].

Щодо інформаційної грамотності, то бухгалтер повинен набути значної кількості навичок, які дещо виходять за звичні рамки кваліфікації даної професії, а саме: вміти орієнтуватися у процесах фільтрування та відбору даних серед масивів інформації в цифровому контенті, використовувати нейронні мережі, ідентифікувати бізнес-процеси та використовувати сучасні інформаційні технології в роботі з обліковою інформацією, розуміння специфіки цифрового аудиту тощо.

В рамках комунікації та взаємодії бухгалтер повинен вміти використовувати сучасні технології, нові платформи та сервіси у процесі взаємодії із внутрішніми та зовнішніми користувачами інформації, дотримуючись при цьому правил етикету та поведінки, що існують в рамках даного формату взаємодії.

Важливим умінням є створення, зміни та удосконалення цифрового контенту, що передбачає також знання нормативно-законодавчих аспектів щодо авторських прав, політики рецензування; вміння використовувати імітаційне моделювання та адаптувати бухгалтерські програми до існуючих вимог.

Окремої уваги заслуговує аспект безпеки, оскільки перед бухгалтером стоїть завдання щодо збереження та захисту цифрової інформації, яка в рамках використання цифрових технологій може стати доступною для шахраїв, конкурентів тощо, адже виток інформації, особливо тієї, що належить до комерційної таємниці, негативно вплине на господарську діяльність суб'єкта господарювання.

Цифровізація передбачає виникнення значного кола технічних проблем, які бухгалтер також повинен вміти вирішувати у процесі своєї професійної діяльності, тому креативний підхід до адаптації цифрових технологій під власні потреби з метою вирішення облікових проблем є досить важливою здатністю [7, с. 153-154].

Креативність по відношенню до обліку як «інтелектуалізація інформаційних систем бухгалтерського обліку» є досить влучним положенням, який заслуговує, на нашу думку, стати частиною нової цифрової облікової парадигми [6, с. 13].

Н. Шишкова узагальнює теоретичні аспекти змін у системі бухгалтерського обліку в контексті модернізації соціально-економічних процесів цифрового характеру, розглядаючи можливості впровадження ІТ -технологій в теорії та практиці бухгалтерського обліку. Вона відзначає, що «консолідація функцій ІТ з основними вимогами розвитку термінологічної та змістовно-практичної основи бухгалтерського обліку здатна забезпечити інформаційну модернізацію сучасних економічних процесів» [7, с. 146].

На її думку, інформаційна економіка передбачає формування певних вимог до модернізації бухгалтерського обліку, серед яких обов'язкова наявність програмної, інформаційної, організаційної та методичної компонент. Їх синергія як інформаційних систем повинна забезпечити функціонування підприємства та автоматизацію його бізнес-процесів. Процес ІТ-модернізації бухгалтерського обліку вона визначає як трансформацію облікових процесів через нововведення інституційного та організаційно-управлінського та економічного характеру з використанням електронноцифрових засобів для формування кіберфізичного простору в рамках системи бухгалтерського обліку. Його метою є створення так званого «розумного обліку» [7, с 148-149].

Проведений огляд наукових досліджень свідчить про те, що цифровий бухгалтерський облік у значній мірі відрізняється від існуючої парадигми. Таким чином наявні пропозиції, зокрема у працях [12] дещо втрачають свою актуальність, тому доцільно представити нове деяких основних понять бухгалтерського обліку в умовах цифровізації (табл. 2).

Таблиця 2

## Сутність понять у сфері бухгалтерського обліку (розроблено на основі [12, с.47–65])

Поняття	Вид інформації	Функціональний вплив по відношенню до інформації	Об'єкти, про які відбувається інформування
Організація бухгалтерського обліку	Обліково-економічна	Комплекс дій над обліково-аналітичною інформацією	Матеріальні та нематеріальні облікові об'єкти
Обліково-аналітичне забезпечення	Обліково-аналітична	Формування та надання обліково-аналітичної інформації стейкхолдерам	Матеріальні та нематеріальні облікові об'єкти
Обліково-аналітична система	Облікова та відмінна від неї, що використовується для ухвалення управлінських рішень	Збір, оброблення, оцінювання	Матеріальні та нематеріальні облікові об'єкти
Обліково-інформаційне забезпечення	Облікова та відмінна від неї, що використовується для ухвалення управлінських рішень	Формування та надання облікової та відмінної від неї інформації, яка використовується для ухвалення управлінських рішень, стейкхолдерам	Облікові об'єкти та відмінні від них, що з приводу яких відбувається ухвалення управлінських рішень

Цифровізація сприяла зміні функціонального впливу по відношенню до інформації, у зв'язку з тим, що: паперові носії зі значною швидкістю втрачають свою функціональність, а електронний вигляд стає основною формою представлення інформації; змінилася якість та обсяги інформації – зростання в геометричній прогресії об'ємів інформації сприяє ускладненню процесів її оброблення, а також орієнтування загалом в інформаційному середовищі; значний обсяг інформації не є достовірним та актуальним, що вимагає додаткового її аналізу та перевірки; зріс рівень небезпеки витікання інформації, що потребує додаткового її захисту, та використання технологій роботи з нею, які гарантуватимуть її збереження та недоторканність; виникнення нових об'єктів обліку вимагає формуванню нової методичної основи їх оцінювання та обліку, що необхідно для формування та представлення інформації про них стейкхолдерам.

**Висновки.** Таким чином, новий технологічний уклад спонукає до трансформацій у всіх сферах суспільно-економічного життя, зачіпаючи при цьому і бухгалтерський облік. Нові завдання у менеджменті суб'єктів бізнесу сприяють формуванню специфічних запитів, що потребують відповідного обліково-аналітичного забезпечення. Трансформація існуючого теоретико-практичного базису обліку

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні науково-теоретичних та практичних аспектів цифрового бухгалтерського обліку, які на відміну від існуючих конкретизовані в частині понятійно-категоріального апарату та охоплюють безпосередньо процес ведення обліку, його методичну основу.

Перспективами подальшого дослідження є розроблення наукового підходу до формування моделі цифрового бухгалтерського обліку.

## Література

1. Україна 2030Е — країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
2. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105–112.

3. Соколенко Л. Ф. Розвиток процесів цифровізації як передумова трансформації організаційно-методологічних засад бухгалтерського обліку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 4 (90). С. 167–175.
4. Спільник І., Палюх М. Бухгалтерський облік в умовах цифрової економіки. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Вип. 1-2. С. 83–96.
5. Рогова Н. В. Трансформація політики, інструментів і технологій обліку та оподаткування в умовах цифрової економіки. *Фінансовий простір*. 2020. № 2 (38). С. 103–116.
6. Мазіна О. І., Олійник В. С. Цифровізація як найважливіший інструмент розвитку системи обліку та звітності. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15916561676404.pdf>.
7. Шишкова Н. Л. Перспективи іт-модернізації бухгалтерського обліку: актуалізація теорії і практики. *Економічний вісник*. 2019. № 3. С. 146–159. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/3/EV20193\\_146-159.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/3/EV20193_146-159.pdf).
8. Канцедал Н. А. Бухгалтерський облік цифрової епохи: розширення термінологічних кордонів. *Accounting and Finance*. № 1 (83). 2019. С. 29–34. URL: <http://www.afj.org.ua/ua/article/631>.
9. Попович М. С. Застосування NFC технологій в бухгалтерському обліку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2017. Вип. 1(49). Т. 1. С. 351–355.
10. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf).
11. Плаксієнко В. Я., Назаренко І. М. Безпаперова бухгалтерія: призначення, характеристика складових та ключові аспекти. *Агросвіт*. 2018. № 9. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/9\\_2018/5.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/5.pdf).
12. Погрібняк Д. С. Організація бухгалтерського обліку в адаптивному управлінні об'єднанням підприємств : дис. ... докт. філософ. : 071 Облік і оподаткування. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2020. 273 с.

#### References

1. Ukraina 2030E — kraina z rozvynutoiu tsyfrovou ekonomikoju. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvyntoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
2. Koliadenko S. V. Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*. 2016. № 6. S. 105-112.
3. Sokolenko L. F. Rozvytok protsesiv tsyfrovizatsii yak peredumova transformatsii orhanizatsiino-metodolohichnykh zasad bukhhalterskoho obliku. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. 2019. № 4 (90). S. 167-175.
4. Spilnyk I., Paliukh M. Bukhhalterskyi oblik v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*. 2019. Vyp. 1-2. S. 83-96.
5. Rohova N. V. Transformatsiia polityky, instrumentiv i tekhnolohii obliku ta opodatkuvannia v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. *Finansovyi prostir*. 2020. № 2 (38). S. 103-116.
6. Mazina O. I., Oliinyk V. S. Tsyfrovizatsiia yak naivazhlyvishi instrument rozvytku systemy obliku ta zvitnosti. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15916561676404.pdf>.
7. Shyshkova N. L. Perspektyvy it-modemizatsii bukhhalterskoho obliku: aktualizatsiia teorii i praktyky. *Ekonomichniy visnyk*. 2019. № 3. S. 146-159. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/3/EV20193\\_146-159.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/3/EV20193_146-159.pdf).
8. Kantsedal N. A. Bukhhalterskyi oblik tsyfrovoy epokhy: rozshyrennia terminolohichnykh kordoniv. *Accounting and Finance*. № 1 (83). 2019. S. 29–34. URL: <http://www.afj.org.ua/ua/article/631>.
9. Popovych M. S. Zastosuvannia NFC tekhnolohii v bukhhalterskomu obliku. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*. 2017. Vyp. 1(49). T. 1. S. 351–355.
10. Kraus N. M., Holoborodko O. P., Kraus K. M. Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanharnoho kharakteru rozvytku. *Efektivna ekonomika*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf).
11. Plaksiienko V. Ya., Nazarenko I. M. Bezpaperova bukhhalteriia: pryznachennia, kharakterystyka skladyvykh ta kliuchovi aspekty. *Ahrosvit*. 2018. № 9. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/9\\_2018/5.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/5.pdf).
12. Pohribniak D. S. Orhanizatsiia bukhhalterskoho obliku v adaptivnomu upravlinni obiednanniam pidpriemstv : dys. ... dokt. filosos.: 071 Oblik i opodatkuvannia. *Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet imeni Semena Kuznetsia*. Kharkiv, 2020. 273 s.

Надійшла / Paper received: 02.02.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 657.6

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-47

ШАПОВАЛ Г. М., КОСЯК А. П.

Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова

## СОЦІАЛЬНИЙ ЗВІТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДІАЛОГУ З СУСПІЛЬСТВОМ

*В роботі визначено причини, що визначають необхідність складання соціальної звітності, проаналізовано міжнародний досвід складання соціальних звітів, визначено основні складові соціальної звітності з позиції задоволення інформаційних потреб стейкхолдерів та основні етапи її складання.*

*Ключові слова: соціальний звіт, міжнародні стандарти, стейкхолдери.*

SHAPOVAL G., KOSIAK A.

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

## SOCIAL REPORT AS A TOOL OF DIALOGUE WITH SOCIETY

*The purpose of this article is to determine the reasons that determine the need for social reporting, analysis of international experience in compiling social reports, identify the main components of social reporting from the standpoint of meeting the information needs of stakeholders and the main stages of its preparation.*

*The paper identifies the reasons that determine the need for social reporting, analyzes the international experience of social reporting, identifies the main components of social reporting from the standpoint of meeting the information needs of stakeholders and the main stages of its preparation.*

*As for the enterprises of Ukraine, taking into account the specifics of the business environment of their activities, the structure of their social report may include the following sections: 1) Information about the company. This section provides information about the mission and values of the company, the main results of work, information on risk management of the enterprise, information about stakeholders and ways to interact with them. 2) Economics. It provides information on the impact of the company on the economy of the region and the country as a whole, importance for society, characteristics and prospects for improving the quality of services, cooperation with universities to improve the knowledge of graduates and promote education and business. 3) Society. This section may include 2 components - external and internal. Internal is concern for staff, external is concern for society. 4) Environment. This section provides information on energy efficiency and eco-practices in the company's offices. In particular, information on energy and water consumption in the company's offices, the use of the principles of "green office" in the work of the enterprise, the use of electronic document management. 5) Anti-corruption activities. Given the great relevance of this topic for the economy of Ukraine, it is advisable to include this section in the report on social responsibility to inform the public about the activities of the company in the direction of anti-corruption policy.*

*Thus, in the process of preparing social reporting to establish an effective policy of interaction with stakeholders, openness and open dialogue on performance, priorities and future plans related to sustainable development are the only effective way to establish mutually beneficial partnerships and the ability to ensure their own competitive advantage.*

*Key words: social report, international standards, stakeholders.*

**Вступ.** Одним з принципів соціально відповідального бізнесу є підзвітність. Кращим інструментом, який інформує заінтересованих сторін про вплив компанії на сталий розвиток суспільства та демонструє її прихильність принципам соціальної відповідальності, є соціальна звітність.

Практика звітування щодо соціальної відповідальності компаній набуває дедалі більшого поширення в країнах із розвинутою ринковою економікою. Збільшення кількості компаній, що регулярно публікують нефінансові звіти, спостерігається у світі, починаючи з 1993 р. Про позитивну динаміку у цьому напрямку свідчить той факт, що в 2019 р. понад 71% найбільших компаній у 41 країні світу оприлюднювали звіти соціального формату, тоді як у 1993 р. інформували громадськість про свою соціальну роль лише 12% компаній [3].

Деякі країни перетворили корпоративну соціальну відповідальність та звітність в ефективний інструмент державної політики. Відповідне законодавство існує в Данії, Швеції, Норвегії, Голландії, Франції, Великобританії, Канаді, де великі компанії зобов'язані щорічно оприлюднювати свої соціальні звіти. Понад 3000 великих європейських корпорацій щорічно оприлюднюють соціальні звіти про те, що вони зробили впродовж року на користь своїх зацікавлених сторін.

Однак зазначені тенденції поки що не знайшли належного відображення в Україні. Тому дана тема потребує більш детального вивчення для розробки рекомендацій щодо впровадження міжнародних стандартів у практику соціальної звітності в Україні.

### Експериментальна частина

**Аналіз останніх досліджень чи публікацій.** Різні аспекти складання соціального звіту, як характеристика соціальної відповідальності бізнесу розглядаються в роботах [1–4] українських авторів. Соціальний звіт також розглядають як інструмент забезпечення сталого розвитку компаній [5–8] та необхідну складову обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством [9, 10]. В зазначених працях також розглядаються деякі аспекти міжнародного досвіду складання соціальної звітності. Разом з тим залишаються недостатньо опрацьованими такі питання, як: розробка єдиного підходу до складу та періодичності розкриття інформації у фінансовій звітності з урахуванням інформаційних потреб стейкхолдерів та з урахуванням реалій бізнес середовища функціонування підприємств в Україні.

**Постановка завдання.** Метою даної статті визначення причин, що визначають необхідність складання соціальної звітності, аналіз міжнародного досвіду складання соціальних звітів, визначення основних складових соціальної звітності з позиції задоволення інформаційних потреб стейкхолдерів та основних етапів її складання.

Основними задачами є:

- визначити причини, що визначають необхідність складання соціальної звітності;
- проаналізувати міжнародний досвід складання соціальних звітів;
- визначити основні складові соціальної звітності з позиції задоволення інформаційних потреб стейкхолдерів та основні етапи її складання.

**Виклад основного матеріалу.** Корпорацією KMPG було розроблено матрицю аналізу рівня розвитку систем корпоративної соціальної відповідальності, у якій країни розподіляються залежно від ступеня сформованості системи КСВ у більшості компаній та рівня їх комунікаційної активності. Україну за результатами даного аналізу було віднесено до категорії «Початківці» як країну, чії компанії характеризуються низьким ступенем сформованості систем КСВ та рівнем комунікаційної активності.

За результатами досліджень в Україні майже кожне п'яте підприємство готує нефінансовий звіт як самостійний документ (7,6 %) або як частину загального звіту компанії (11,8 %). За 2017 рік біля 10 компаній оприлюднили звіти з корпоративної соціальної відповідальності. За дослідженнями проекту UNITER лідерами в підготовці соціальних звітів в Україні є великі компанії та підприємства державної форми власності у сферах будівництва, зв'язку і послуг [3].

Поширення практики корпоративної соціальної відповідальності в глобалізованому світі, інтеграція універсальних принципів, що стосуються прав людини та її трудових позицій, а також стандартів охорони довкілля та механізмів протидії корупції у глобальну соціально-економічну систему, як показує досвід стійкого розвитку, сприятиме розширенню кола суб'єктів соціальної відповідальності та новим досягненням у соціальній сфері. Для реалізації таких потенційних можливостей потрібні прозорі глобальні схеми, що дадуть можливість оприлюднювати здобутки та ідентифікувати проблеми в царині соціальної відповідальності. Інструментами забезпечення такої прозорості та інформованості світової спільноти стають соціальна (нефінансова) звітність.

Корпоративний соціальний звіт — це публічний інструмент інформування стейкхолдерів про цілі, завдання та досягнуті організацією результати в царині соціальної відповідальності за трьома ключовими аспектами: економічної збалансованості, соціального добробуту та екологічної безпеки.

Соціальний звіт використовується керівниками організації та заінтересованими особами передусім з метою оцінювання результативності соціальної відповідальності організації та оприлюднення впливу організації на очікування у сфері збалансованого розвитку.

Оприлюднення соціальної звітності створює передумови: для розширення сегмента ринку організації; посилення довіри інвесторів; покращення іміджу та ділової репутації для споживачів та партнерів; залучення та утримання висококваліфікованого персоналу; налагодження зворотного зв'язку зі стейкхолдерами; підвищення рівня обґрунтованості стратегічних управлінських рішень на основі більш детального дослідження тенденцій діяльності організації, а отже, забезпечення випереджального розвитку.

Нині у фокусі соціальної відповідальності перебуває проблема розроблення глибокої методології та досконалих прикладних сценаріїв у підготовці й оприлюдненні соціальної звітності, що дозволяє задокументувати виконання соціальних завдань, яке опосередковано чи неповною мірою відображене в системі традиційних звітів. Це сприятиме налагодженню зв'язків із громадськістю та завоюванню довіри заінтересованих сторін завдяки відкритому, об'єктивному висвітленню їхнього внеску в розв'язання економічних, соціальних, екологічних питань.

По суті, соціальний звіт є інтегратором інформації про всі аспекти діяльності компанії в контексті збалансованого розвитку. Головне завдання соціального звіту — цілісне управління зовнішнім середовищем в інтересах гармонійного розвитку компанії. Звітність у сфері стійкого розвитку потенційно здатна доповнити фінансові звіти відомостями, які відбивають перспективи компанії та можуть поліпшити розуміння користувачами таких важливих факторів, як формування людського капіталу, корпоративне управління, управління екологічними ризиками, інноваційний потенціал компанії.

Звіти, в яких компанії представляють свої досягнення від впровадження принципів соціальної відповідальності, інформують заінтересованих сторін про проведення соціальних програм і проектів та про ефективне управління нематеріальними активами, можуть називатися по-різному: соціальний звіт, нефінансовий звіт, звіт про прогрес, корпоративний соціальний звіт, корпоративний звіт в галузі сталого розвитку. Головне те, що компанія має свою соціальну позицію та вимірює свою роль у сталому розвитку.

Соціальна або нефінансова звітність — це звіти компаній, що включають інформацію не тільки про результати фінансово-економічної діяльності (прибуток, дивіденди, інвестиції, компенсації співробітникам, репутація і т. д.), але і соціальні (охорона здоров'я та безпека, трудові відносини, етика бізнесу, взаємовідносини з корінними народами тощо) та екологічні (використовувана енергія, викиди вуглецю, використання землі й екосистем, техногенні аварії, відповідність/невідповідність екологічному законодавству і т. д.) показники. Вона є публічною і розглядається як інструмент інформування різних груп

впливу компанії (акціонерів, співробітників, партнерів, клієнтів, місцевої громади, широкої громадськості, уряду, міжнародної спільноти і суспільства) про те, як і якими темпами компанія реалізує закладені в своїх стратегічних планах розвитку цілі щодо економічної сталості, соціального добробуту та екологічної стабільності.

На сьогоднішній день існує цілий ряд авторитетних методик, які визначають поняття «соціальна звітність» та принципи її складання. Всесвітня бізнес-рада зі сталого розвитку (WBCSD) називає соціальною звітністю добровільну презентацію інформації про соціальну, економічну та екологічну результативність компанії, яка стандартизує цю інформацію відповідно до однієї з систем показників результативності та надає її в публічному доступі всім заінтересованим сторонам.

Частіше за все в якості орієнтирів для складання соціальних звітів використовуються такі міжнародні стандарти [1]:

– Стандарт ISO 14000. В 1992 році Британський інститут стандартизації розробив стандарт в галузі систем екологічного менеджменту, який у 1996 році став основою для впровадження Міжнародною організацією із стандартизації (International Organization for Standardization) серії стандартів екологічного менеджменту. Ця серія стандартів допомагає компаніям ефективно вирішувати екологічні питання, проводити моніторинг та впроваджувати процедури виміру прямого чи непрямого впливу на оточуюче середовище;

– Стандарт SA 8000 був розроблений в 1997 році Агентством з акредитації Ради з економічних пріоритетів (Council on Economic Priorities Accreditation Agency). Цей стандарт встановлює нормативи поведінки роботодавця відносно своїх працівників;

– Стандарт AA 1000 (Account Ability) був розроблений в 1999 році Інститутом соціальної та етичної звітності (Institute of Social and Ethical Account Ability). Дотримання цього стандарту передбачає взаємодію всіх заінтересованих сторін – інвесторів, кредиторів, співробітників, постачальників, споживачів, експертів, громадських організацій та державних структур з компанією, яка в свою чергу враховує їх думки при аналізі своєї діяльності. Згідно з вимогами цього стандарту основними етапами процесу соціальної звітності є планування (ідентифікація заінтересованих сторін, уточнення цінностей та завдань компанії), звітність (з'ясування актуальних питань, визначення індикаторів оцінки, збір та аналіз інформації), підготовка звіту та проведення аудиту зовнішньою організацією;

– Стандарт GRI (Global Reporting Initiative) – Некомерційна організація «Глобальна ініціатива зі звітності» в 2000 році підготувала першу версію «Рекомендацій зі звітності в галузі сталого розвитку» ("Sustainability Reporting Guidelines") на базі стандарту, який був розроблений Коаліцією за екологічно відповідальний бізнес (1997). Стандарт GRI весь час удосконалюється. Зараз діє третя його версія G3. В основу Рекомендацій покладена концепція сталого розвитку. Рекомендації містять набір критеріїв, на яких будується звітність з економічної, екологічної та соціальної результативності компанії.

Вибір компанії найбільш підходящого стандарту звітності залежить від її потреб. Рекомендації GRI сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії в галузі залучення інвестицій та участі в тендерах міжнародних організацій. Стандарт AA 1000 носить універсальний характер і підходить більше для компаній, діяльність яких суттєво впливає на суспільство. Стандарт SA 8000 орієнтований на дотримання трудового законодавства та більш підходить для компаній, які хочуть отримати державне замовлення. Всі ці системи стандартів рухаються до взаємної згоди та уніфікації.

Соціальна або нефінансова звітність – це звіти компаній, що включають інформацію не тільки про результати економічної діяльності, але соціальні та екологічні показники. Вона є публічною і розглядається як інструмент інформування різних стейкхолдерів компанії (акціонерів, співробітників, партнерів, клієнтів і суспільства) про те, як і якими темпами компанія реалізує закладені в своїх стратегічних планах розвитку цілі щодо економічної сталості, соціального добробуту та екологічної стабільності.

Іншими словами, це публічна звітність компаній, яка містить інформацію не тільки про результати економічної діяльності, а й про те, як компанія реалізує свої цілі щодо забезпечення соціального добробуту та екологічної стабільності.

Поняття соціальної звітності з'явилося недавно. Якщо річні фінансові звіти випускаються вже приблизно 150 років, то сама ідея випуску нефінансових звітів виникла років 20 тому: великі корпоративні скандали змусили компанії замислитися про те, як піднести громадськості свій бізнес в кращому світлі. Наприклад, компанія Nike випустила свій звіт, в якому приділила особливу увагу питанням охорони праці, після скандалу з використанням нею дитячої праці в підрозділах у Південно-Східній Азії. А ряд нафтових компаній були змушені відзвітувати перед населенням і владою після кількох екологічних аварій.

За статистикою, 2/3 компаній, що публікують такі звіти, роблять це з чисто економічних міркувань для акціонерів та інвесторів, інші вважають, що працюють на імідж. По суті справи, соціальна звітність піднімає питання нематеріальної складової вартості бізнесу. Таких її аспектів як репутація, лояльність споживачів, надійність, інтелектуальний капітал. Але в довгостроковій перспективі все це сприяє підвищенню акціонерної вартості компаній – за рахунок віддачі від усіх груп зацікавлених осіб.

Існує думка, що КСВ – це великий буклет, в якому компанія розповідає про те, яка вона чудова. Експерти з цим не згодні. Головне – звіт повинен відображати реальні факти і результати діяльності підприємства.



У звіті повинна бути присутня наступна інформація:

- для клієнтів (про продукцію і послуги);
- для співробітників (гарантія зайнятості та охорони здоров'я);
- для місцевої громади (фінансові показники, вплив на зовнішнє середовище, кількість створених робочих місць, інвестиції та інше);
- інформація для широкої громадськості (штрафи, стягнені з компанії, нагороди і т.п.)

Немає сенсу випускати соціальний звіт одноразово. Цінність представляє не разовий опис цілей і проблем, а послідовна публікація (раз на рік, або раз на два роки) досягнутих результатів і нових планів. Перед випуском звітності компанії треба чітко зрозуміти, навіщо і для кого вона це робить, і донести зібрану та оброблену інформацію до потрібного читача. Звіт повинен мати резонанс і повинен бути затребуваний як інструмент конструктивного розкриття інформації про стійкий розвиток компанії. Тільки тоді нефінансова звітність буде цікава всім стейкхолдерам і буде впливати як на імідж компанії, так і на її капіталізацію.

Нефінансова звітність конкретної компанії може бути підготовлена та подана у різних форматах (стандартах) з чотирьох загальноприйнятих [2]:

1. Звіт про КСВ-діяльність (соціальний звіт, звіт про соціальні та/або екологічні проекти компанії). Це найбільш легкий нефінансовий звіт, який готується компанією. Він створюється за власною структурою компанії, за показниками, які самостійно визначаються компанією, оскільки відсутні жодні вимоги. В основному такий звіт являє собою перелік соціальних проектів компанії і не проходить аудит.

2. Звіт про прогрес реалізації принципів Глобального договору (СОР – Communication on Progress). Звіт з прогресу (щодо виконання принципів Глобального Договору (ГД) ООН) – це одна з найпоширеніших та найпростіших щодо впровадження форм нефінансової звітності, що не проходить аудит. Глобальний Договір ґрунтується на десяти універсальних принципах, які розмежовуються за сферами: захист прав людини, захист навколишнього середовища, охорона праці та антикорупційні заходи. Звіт з прогресу щорічно обов'язково готують тільки ті компанії, що є членами Глобального Договору ООН.

3. Звіт зі сталого розвитку. Цей звіт є найбільш складним нефінансовим звітом, оскільки готується за вимогами системи Глобальної ініціативи зі звітності (Global Reporting initiative – GRI), тобто за стандартизованою системою звітування щодо економічної, природоохоронної та соціальної діяльності, має чіткі індикатори, які компанія повинна вказати у своєму звіті за п'ятьма складовими: бачення та стратегія; профіль організації; управління; індекс GRI; показники діяльності. За кількістю присутніх індикаторів у звіті, компанія отримує рейтинг А, В, С. Якщо компанія проходить аудит, то вона отримує рейтинг А+, В+, С+.

4. Звіт за стандартом AA1000 (Account Ability). Стандарт AA 1000 розроблений Інститутом соціальної та етичної звітності (Institute of Social and Ethical Account Ability). Цей звіт заснований на діалозі із стейкхолдерами, врахування їхньої думки під час аналізу діяльності компанії. Згідно з вимогами стандарту, основними етапами процесу соціальної звітності є планування (ідентифікація зацікавлених сторін, визначення цінностей і задач компанії), звітність (виявлення найбільш актуальних питань, збір та аналіз інформації), підготовка звіту і проведення аудиту зовнішньою організацією. Стандарт перевірки звітності AA1000 націлений на сприяння організаційній звітності задля сталого розвитку шляхом забезпечення якості нефінансового обліку, аудиту та звітності.

Організація процесу підготовки соціального звіту будь-якої організації є важливим аспектом втілення ключових ідей концепції корпоративної соціальної відповідальності у повсякденну господарську практику та головним інструментом якісного інформування соціуму про здобутки на цьому поприщі.

Одним з важливих способів забезпечення ефективності цього процесу є визначення пріоритетних інтересів головних стейкхолдерів організації як на етапі збору та опрацювання інформації, так і на етапі написання та оформлення звіту.

Такі дії є актуальними, оскільки сприяють формуванню генеральної стратегії соціально відповідальної діяльності в тому напрямі, який є затребуваним з боку провідних груп стейкхолдерів та який у майбутньому визначатиме перспективні горизонти вдосконалення конкурентоспроможності організації.

У процесі підготовки соціального звіту необхідно розвивати внутрішню комунікацію, урахувавши інтереси внутрішніх стейкхолдерів, таких як персонал та менеджмент, щодо оцінки їх ролі та значення в організації. Це впливатиме, у свою чергу, на формування ефективної корпоративної культури та продукуватиме високий рівень залучення співробітників організації до соціально орієнтованих ініціатив.

Процес підготовки соціального звіту доцільно здійснювати за такими етапами [4]:

Перший етап — організація робочої групи, яка розроблятиме соціальну звітність, основними функціями якої стане координація взаємозв'язку з заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) та підготовка інформації про основні напрями соціально відповідальної діяльності.

Другий етап — планування технології збору та опрацювання інформації.

Члени робочої групи мають визначити форму її подання, зміст і структуру. На даному етапі необхідно визначити, чи буде звіт складений у довільній формі або за певним міжнародним стандартом, використання якого значно полегшить процес збору інформації, оскільки будуть визначені чіткі орієнтири та окреслені межі.

Третій етап — збір та перевірка необхідної інформації за визначеною системою показників, взаємодія зі стейкхолдерами з метою діагностики їхніх очікувань щодо інформації у соціальному звіті організації. На цьому етапі можливими формами взаємодії зі стейкхолдерами можуть бути консультації, круглі столи, результати соціологічних опитувань.

Четвертий етап — написання та оформлення звіту.

Загальна структура соціального звіту має складатися з чотирьох частин:

- 1) загальна інформація про суб'єкт господарювання, основні досягнення минулого року;
- 2) інформація керівництва організації про філософію, місію та генеральну стратегію соціально відповідальної діяльності організації;
- 3) основна частина соціального звіту;
- 4) завершальна частина звіту, яка містить зведені таблиці основних показників за рік і плани подальшої діяльності.

Важливим питанням у процесі підготовки соціального звіту організації є вибір стандарту звітності.

Підготовка соціального звіту передбачає його виклад у зрозумілій формі. Інформація має бути достатньою мірою правильною, об'єктивною, інформативною та збалансованою. Скорочення і технічні терміни мають бути роз'яснені.

Текстова частина звіту має раціонально поєднуватись із графіками, діаграмами, рисунками і фотографіями, що позитивно впливає на загальне сприйняття інформації. Звіт має демонструвати, в якій спосіб основні засади збалансованого розвитку впливають на довгострокову стратегію організації, її ризики і можливості.

Звіт має містити інформацію в обсязі, необхідному заінтересованим сторонам, і водночас бути без надмірних подробиць.

Пріоритетні інтереси стейкхолдерів щодо інформації у соціальному звіті наведено у табл. 1.

Таблиця 1

#### Інформаційні інтереси стейкхолдерів щодо соціальної звітності підприємства

Стейкхолдери	Інформаційні інтереси
Держава та органи місцевого самоврядування	Соціальні проекти, зайнятість населення, раціональне природокористування, фінансово-економічні результати
Місцеві громади	Напрями соціальних інвестицій, розширення можливостей зайнятості населення, унеможливлення екологічних загроз, оптимальне використання природних ресурсів, розвиток культури, науки та освіти
Громадські організації. Засоби масової інформації	Вплив на екологію, співпраця з громадськими організаціями та медіа, відкритість і прозорість компанії, внесок у процес формування збалансованого суспільного розвитку
Споживачі	Якість товарів та послуг, екологічні стандарти виробничого процесу, оптимальна вартість продукції
Персонал	Генеральна стратегія організації, охорона праці та техніка безпеки, умови праці, винагорода за працю, розвиток соціальних програм

Понад 3000 великих європейських корпорацій щороку оприлюднюють соціальні звіти про те, що вони зробили протягом року на користь своїх заінтересованих сторін.

Основні показники, найчастіше використовувані у звітах іноземних компаній, які характеризують внутрішній аспект соціальної відповідальності організації, такі:

- середньооблікова чисельність співробітників підприємства;
- кількість нещасних випадків зі смертельним наслідком (співробітники, підрядники);
- травматизм — частота всіх реєстрованих нещасних випадків (на 1 млн робочих годин);
- загальна частота професійних захворювань;
- відсутність через хворобу (кількість днів у % до загальної кількості робочих днів);
- гендерний склад (на нижчих, середніх і вищих керівних посадах);
- задоволеність працівників (%);
- рівень плинності кадрів;
- коефіцієнт обороту працівників;
- частка працівників членів профспілки;
- витрати на придбання товарів та послуг у місцевих організацій;
- кількість контрактів, анульованих через недодержання ділових принципів;
- кількість спільних підприємств, з якими було припинено співпрацю;
- інвестиції у місцеві громади;
- витрати на працівників, у тому числі виплати соціального характеру, інвестиції в соціальні програми.

Основні екологічні показники, які найбільш часто використовуються у звітах іноземних компаній, такі:

- обсяги викидів парникових газів;
- обсяг спалюваного газу (двоокис сірки, оксиди азоту, леткі органічні речовини);
- розливи нафти;
- споживання прісної води, повторне використання води;
- відходи (небезпечні, безпечні, повторно використовувані відходи);
- кількість енергії, зекономленої в результаті заходів;
- енергоефективність (показники Energy Intensity Index, Chemicals Energy Index);
- витрати на заходи з охорони навколишнього середовища;
- штрафи за порушення екологічних норм і вимог.

**Висновки.** Що стосується підприємств України, то враховуючи специфіку бізнес-середовища їх діяльності структура їх соціального звіту може включати наступні розділи:

**Інформація про компанію.** Даний розділ надає інформацію про місію та цінності компанії, основні результати роботи, інформація щодо управління ризиками діяльності підприємства, інформація про стейкхолдерів та способи взаємодії з ними.

**Економіка.** Надається інформація про вплив діяльності компанії на економіку регіону та країни в цілому, значення для суспільства, характеристика та перспективи підвищення якості надання послуг, взаємодія з ВНЗ з метою сприяння підвищення якості знань випускників та сприяння зближенню освіти і бізнесу.

**Суспільство.** Даний розділ може включати 2 складові – зовнішню і внутрішню. Внутрішня – турбота про персонал, зовнішня – турбота про суспільство. Щодо персоналу, то даний розділ може включати наступну інформацію: чисельність та вікова структура співробітників, форма їх працевлаштування, плинність кадрів, гендерний баланс у розподілі керівних посад, безпечність умов праці та соціальні гарантії, можливості розвитку персоналу, внутрішні комунікації та турбота про здоров'я персоналу. Щодо зовнішньої складової, то вона може включати інформацію щодо організації та проведення добровільних заходів за участю співробітниками підприємства на волонтерських засадах.

**Довкілля.** Цей розділ розкриває інформацію про енергоефективність та еко-практики в офісах компанії. Зокрема, інформація щодо споживання енергії та води у офісах компанії, використання принципів «зеленого офісу» у роботі підприємства, використання електронного документообігу.

**Антикорупційна діяльність.** Зважаючи на велику актуальність даної теми для економіки України, доцільно включити даний розділ до звіту про соціальну відповідальність для інформування громадськості про діяльність підприємства в напрямку проведення антикорупційної політики.

Отже, у процесі підготовки соціальної звітності для налагодження ефективної політики взаємодії зі стейкхолдерами відкритість та відвертий діалог з питань результативності, пріоритетів і планів на майбутнє, пов'язаних зі збалансованим розвитком, є єдиним ефективним способом налагодження партнерських взаємовигідних відносин та можливість забезпечення власних конкурентних переваг.

### Література

1. Соціальний звіт. URL: <https://studfiles.net/preview/5424069/>
2. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники / В. А. Євтушенко // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – № 46. – С. 53–63.
3. Смолій Л. Моніторинг соціальної відповідальності українських компаній: цілі, інструментарій, результати. URL: [http://lib.udau.edu.ua/bitstream/123456789/653/1/Monitoryng\\_socialnoyi\\_vidpovidalnosti\\_ukrayinskykh\\_kompanij\\_cili%2C\\_instrumentarij%2C\\_rezultaty.pdf](http://lib.udau.edu.ua/bitstream/123456789/653/1/Monitoryng_socialnoyi_vidpovidalnosti_ukrayinskykh_kompanij_cili%2C_instrumentarij%2C_rezultaty.pdf)
4. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грیشнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за заг. ред. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2015. – 519 с.
5. Антонов Д.П. Отчётность в области устойчивого развития – шаг к идеальному корпоративному отчёту / Д.П. Антонов // Корпоративная финансовая отчётность. Международные стандарты. – 2012. – № 2. – С. 76–81.
6. Давидюк Т.В. Социальная отчётность в Украине как инструмент управления человеческим капиталом / Т.В. Давидюк // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 3(21). – С. 96–101.
7. Замула І.В. Бухгалтерський облік екологічної діяльності у забезпеченні стійкого розвитку економіки : монографія / І.В. Замула. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – 440 с.
8. Жиглей І.В. Бухгалтерський облік соціально відповідальної діяльності суб'єктів господарювання: необхідність та орієнтири розвитку : монографія / І.В. Жиглей. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – 496 с.
9. Король С. Нефінансова звітність підприємства / С. Король // Вісник КНТЕУ. – 2011. – № 6. – С. 102–113.
10. Лоханова Н.О. Інтегрована звітність як продукт цілісної обліково-аналітичної системи / Н.О. Лоханова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Випуск 4(47). – С. 50–56.

---

**References**

1. Sotsialnyi zvit. URL: <https://studfiles.net/preview/5424069/>
2. Yevtushenko V. A. Otsinka korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti: metody, obiekty, pokaznyky / V. A. Yevtushenko // Visnyk NTU «KhPI». – 2013. – № 46. – S. 53–63.
3. Smolii L. Monitoryng sotsialnoi vidpovidalnosti ukrainskykh kompanii: tsili, instrumentarii, rezultaty. URL: [http://lib.udau.edu.ua/bitstream/123456789/653/1/Monitoryng\\_socialnoi\\_vidpovidalnosti\\_ukrayinskyx\\_kompanij\\_cil%2C\\_instrumentarij%2C\\_rezultaty.pdf](http://lib.udau.edu.ua/bitstream/123456789/653/1/Monitoryng_socialnoi_vidpovidalnosti_ukrayinskyx_kompanij_cil%2C_instrumentarij%2C_rezultaty.pdf)
4. Sotsialna vidpovidalnist : navch. posib. / [A. M. Kolot, O. A. Hrishnova, O. O. Herasymenko ta in.]; za zah. red. A. M. Kolota. – K. : KNEU, 2015. – 519 s.
5. Antonov D.P. Otchyotnost v oblasti ustojchivogo razvitiya – shag k idealnomu korporativnomu otchyotu / D.P. Antonov // Korporativnaya finansovaya otchyotnost. Mezhdunarodnye standarty. – 2012. – № 2. – S. 76–81.
6. Davidiuk T.V. Socialnaya otchyotnost v Ukraine kak instrument upravleniya chelovecheskim kapitalom / T.V. Davidiuk // Mizhnarodnij zbirnik naukovih prac. – 2011. – Vipusk 3(21). – S. 96–101.
7. Zamula I.V. Bukhhalterskyi oblik ekolohichnoi diialnosti u zabezpechenni stiikoho rozvytku ekonomiky : monohrafiia / I.V. Zamula. – Zhytomyr: ZhDTU, 2010. – 440 s.
8. Zhyhlei I.V. Bukhhalterskyi oblik sotsialno vidpovidalnoi diialnosti subiektiv hospodariuvannia: neobkhdnist ta oriientyry rozvytku : monohrafiia / I.V. Zhyhlei. – Zhytomyr: ZhDTU, 2010. – 496 s.
9. Korol S. Nefinansova zvitnist pidpriemstva / S. Korol // Visnyk KNTEU. – 2011. – № 6. – S. 102–113.
10. Lokhanova N.O. Intehrovana zvitnist yak produkt tsilisnoi oblikovo-analitychnoi systemy / N.O. Lokhanova // Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen. – 2012. – Vypusk 4(47). – S. 50–56.

Надійшла / Paper received: 01.02.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 336.14:352

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-48

ГРОМОВА О. Є., АБДУЛЛАЄВА А. Є.

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ШЕВЧУК А. Л.

Хмельницький національний університет

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НАПОВНЕНОСТІ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ЯК СКЛАДОВОЇ ФІНАНСОВОЇ БАЗИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

*У статті досліджено питання вдосконалення процесу наповненості місцевих бюджетів, як складової фінансової бази органів місцевого самоврядування з метою отримання найефективнішого бюджету та прийняття найдієвіших рішень місцевими бюджетами.*

*Ключові слова: місцеві бюджети, податки та збори, податкові надходження, неподаткові надходження, податок на доходи фізичних осіб, дохідна база.*

HROMOVA O., ABDULLAIEVA A.

Vinnytsia Trade and Economic Institute of KNTU

SHEVCHUK A.

Khmelnytskyi National University

## WAYS OF IMPROVING THE FULLNESS OF LOCAL BUDGETS AS A COMPONENT OF LOCAL GOVERNMENT BODIES FINANCIAL BASE

*The issue of improving filling local budgets process has been examined in the article as a component of the local governments financial base in order to obtain the most efficient budget and make the most effective decisions by local budgets. The issue of local budgets is especially relevant on the way of Ukraine's European integration. The local budgets creating largely depends on the rightness, completeness and optimality of the provisions of the Budget Code application. In addition, local budgets have become more stable and predictable as the number of non-profit responsibilities has been reduced. The economic and social development of any country depends to a large extent on the development of its territories. This, in its turn, requires appropriate financial support, which is implemented through the local budgets formation. Increasing the importance of local budgets in the implementation of social and economic regulation is a significant factor during the further development of the country. The urgency of the problem of generating local budget revenues and using their funds has increased in the context of the fiscal and economic crisis. Ensuring local self-government with stable and sufficient financial resources is the key to establishing effective and efficient local government. Moreover, without the financial independence of local budgets with numerous components and taking into consideration the tax potential of each territory, the construction and development of an efficient social economy is impossible.*

*Key words: local budgets, taxes and fees, tax revenues, non-tax revenues, personal income tax, income base.*

**Актуальність теми.** Питання місцевих бюджетів набуває особливої актуальності на шляху євроінтеграції України. Становлення місцевих бюджетів багато в чому залежить від правильності, повноти та оптимальності застосування положень Бюджетного кодексу. Крім того, місцеві бюджети стали більш стабільними й передбачуваними, оскільки зменшилася кількість непрофінансованих повноважень. Економічний та соціальний розвиток будь-якої країни значною мірою залежить від розвитку її територій. Це, своєю чергою, потребує відповідного фінансового забезпечення, що реалізується через формування місцевих бюджетів.

**Метою написання статті** є наукове обґрунтування засад удосконалення формування та використання коштів місцевих бюджетів і розроблення практичних рекомендацій щодо спрямування ресурсів місцевих бюджетів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним і практичним аспектам формування та використання коштів місцевих бюджетів присвячено роботи російських і вітчизняних учених, серед яких В. Андрущенко, С. Буковинський, О. Василик, М. Васильєва, І. Дмитрієва, В. Зайчикова, О. Кириленко, В. Кравченко, І. Луніна, Ц. Огонь, В. Опарін, Д. Полозенко, К. Павлюк, Л. Павлова, В. Родіонова, С. Солянікіна, С. Слухай, Л. Тарангул, В. Твердохлебов, С. Юрій. Окремі питання багатогранної проблеми знайшли своє відображення у працях зарубіжних учених: Р. Аграноффа, Р. Бірда, Ш. Бланкарта, А. Вагнера, Р. Гнейста, Ж. Ле Шательє, Р. Масгрейва, А. Сміта.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі українського державотворення актуалізується питання зміцнення дохідної бази місцевих бюджетів. Позаяк рівень фінансового забезпечення місцевого самоврядування перебуває в критичному стані та потребує здійснення заходів щодо його покращення. Таку ситуацію можна пояснити наслідками глобальної економічної кризи, що зачепила практично усі сторони суспільного життя і не оминула найнижчих ланок бюджетної системи. Втім основну причину необхідно шукати в неефективності управління місцевими фінансами, так як малий обсяг доходів місцевих бюджетів та їх формування за рахунок міжбюджетних трансфертів – проблеми, властиві нашій державі, ще з перших років її незалежності [1, с. 45].

Аналізуючи практику фінансового забезпечення місцевого самоврядування, можна стверджувати про високу залежність місцевих бюджетів від податкового механізму формування доходів. Органи місцевого самоврядування досі не володіють достатніми ресурсами для виконання усіх своїх завдань. Однією з причин цього можна вважати складний та недосконалий механізм справляння податків.

Проте прийняття Податкового кодексу України у 2010 році призвело до зменшення кількості місцевих податків і зборів та впровадження нових податкових платежів. Розглядаючи роль місцевих податків і зборів не слід зневажати тим, що вони в більшості є місцевими податковими платежами. Більшість коштів від їх загальної суми надходить до бюджетів великих міст. Відповідно питома вага податків і зборів в структурі доходів більшості селищних та сільських бюджетів становить менше 1%. Неподаткові надходження складають досить малу частку доходів місцевих бюджетів України, проте їх динаміка має стійку, або незначну тенденцію до зростання, на відміну від них, доходи від операцій з капіталом мають тенденцію до зменшення починаючи з кінця 2000-х років.

Головними за значенням і показником незалежності місцевого бюджету, однак не обов'язково найбільшими за розмірами, вважають саме податкові надходження до місцевих бюджетів. Їх динаміка має тенденцію до зростання. Основу податкових доходів місцевих бюджетів формують наступні податки та збори: податок на доходи фізичних осіб, плата за землю, екологічний податок, місцеві податки та збори, єдиний податок для суб'єктів малого підприємництва. Податок на доходи фізичних осіб продовжує зберігати позицію найвагомішого за обсягом джерела прибуткової частини місцевих бюджетів, незважаючи на переспрямування його значної частки до державного бюджету. Його частина доходної бази місцевих бюджетів складає 45,6%. Динаміку надходження податку на доходи фізичних осіб відображено на рисунку 1.

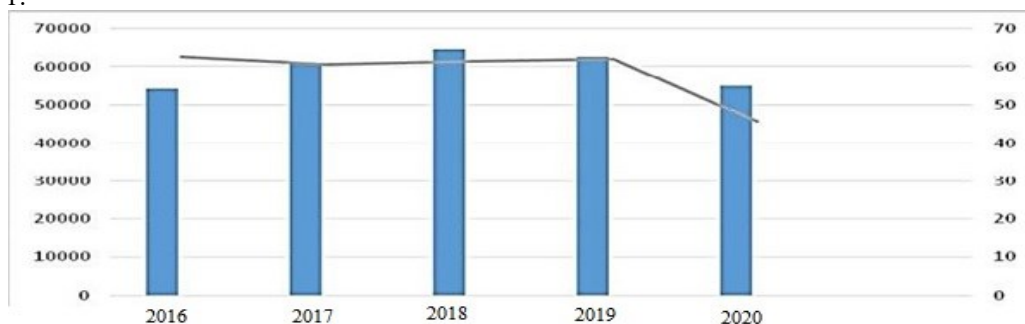


Рис. 1. Динаміка надходжень податку на доходи фізичних осіб до місцевих бюджетів України за 2016–2020 рр.

Надходження цього податку за 2018 рік склали 54,9 млрд грн, що на 7,6 млрд грн, або на 12,2%, менше ніж за попередній рік. Розмір надходження податку на доходи фізичних осіб до того чи іншого виду бюджету залежить від рівня цього бюджету, від його місця в структурі бюджетної системи України.

За досліджуваний період плата за землю в Україні має стабільну зростаючу тенденцію. Сама частка плати за землю в податкових надходженнях і в доходах місцевих бюджетів коливається, змінюючи тенденцію. У структурі плати за землю щорічно відбуваються зміни за рахунок більш динамічного нарощування орендної плати та повільнішого зростання надходжень земельного податку. Ці процеси відображені на рисунку 2.

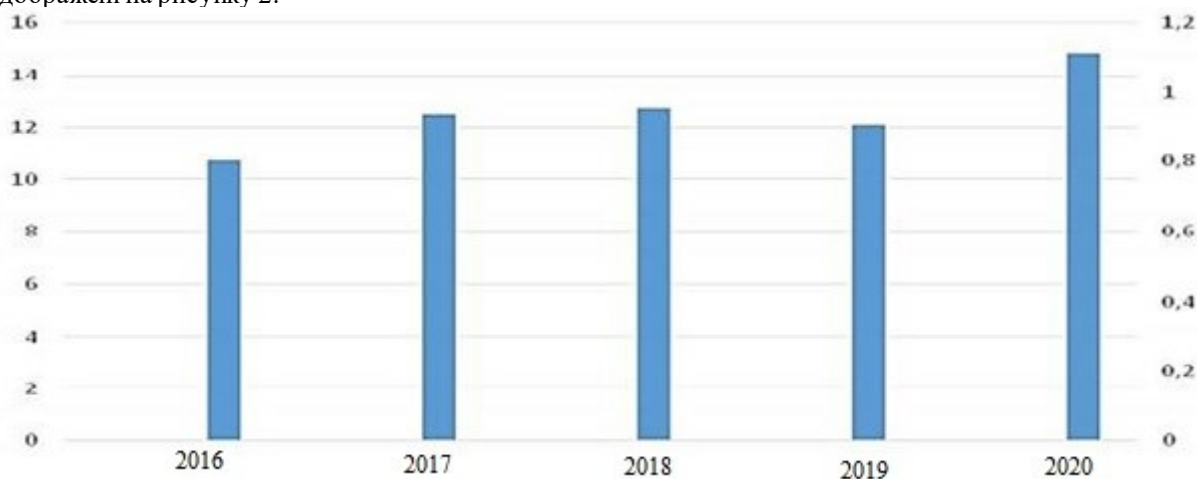


Рис. 2. Динаміка надходжень плати за землю до місцевих бюджетів України за 2016–2020 рр. (млрд грн.)

Збільшення надходжень від орендної плати зумовлене вдосконаленням адміністрування аналізованого виду надходжень, покращенням обліку орендарів земельних ділянок та обліку власних

земельних ділянок у земельному кадастрі. Нововведенням Податкового кодексу України стало запровадження екологічного податку, який замінив собою збір за забруднення навколишнього природного середовища. Цей податок є загальнодержавним, а отже є обов'язковим для справляння на всій території України. Основна частина коштів залучених цим податком спрямовується до Державного бюджету України.

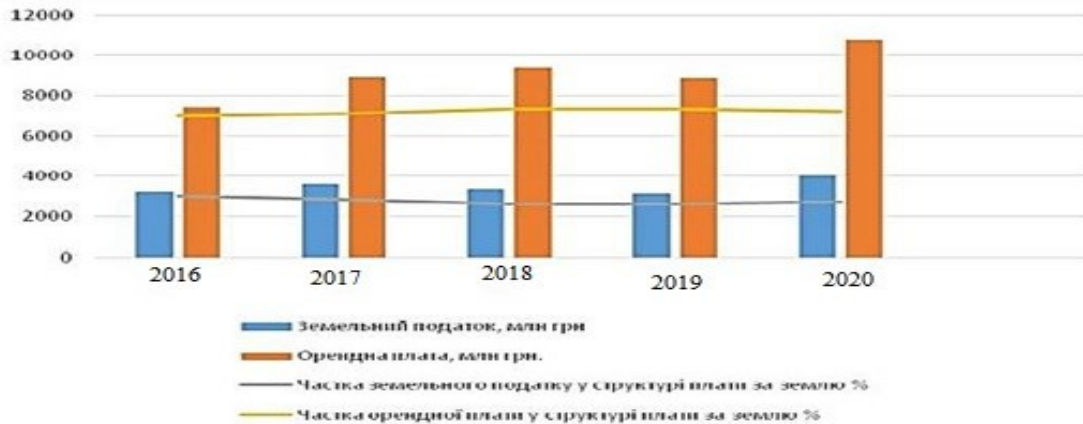


Рис. 3. Динаміка надходжень земельного податку та орендної плати до місцевих бюджетів України за 2016–2020 рр. запропоновано автором на основі [6]

Пріоритетним напрямом посилення дохідної бази місцевих бюджетів є місцеві податки і збори. Від них до місцевих бюджетів у 2020 р. поступило понад 27 млрд грн, що у понад 10 разів більше аніж аналогічний показник за 2016 р. Питома вага місцевих податків і зборів у структурі доходів місцевих бюджетів була доволі незначною, проте з 2018 р. почала стрімко рости, і станом на 2020 рік займала 22,4%.

Розгляд зарубіжної системи місцевого оподаткування показав, що за рахунок місцевих податків у США формується 65% доходів місцевих бюджетів, у Франції – 60%, Німеччині – 45%, Великій Британії – 36%, Японії – 33%. Кількість місцевих податків і зборів у більшості зарубіжних країн становить від 20 до 100.

Отже, незважаючи на те, що основну частку в надходженнях до місцевих бюджетів становить податок на доходи фізичних осіб та плата за землю, потрібно посилювати роль місцевих податків. Запровадження нових видів податків і зборів не дали змоги суттєво збільшити податкові надходження.

Найвагомим серед місцевих податків і зборів у 2020 р. був єдиний податок для суб'єктів малого підприємництва, який надійшов у сумі майже 11 млрд грн, що на 32,5% більше за аналогічний показник 2016 р. Динаміка надходжень єдиного податку суб'єктів малого підприємництва представлена на рисунку 4.



Рис. 4. Динаміка надходжень єдиного податку суб'єктів малого підприємництва за до місцевих бюджетів України за 2016–2020 рр.

Стосовно перспективи збільшення надходжень від інших місцевих податків і зборів, зокрема збору за місця паркування транспортних засобів, збору за провадження деяких видів підприємницької діяльності, туристичного збору, можна зазначити що вони здатні суттєво поповнити місцеві бюджети.

Отже, підсумовуючи вище зазначене можна констатувати той факт, що запровадження Податкового кодексу України внесло значні корективи до переліку місцевих податків і зборів. Однак порівняльний аналіз надходжень цих податків показав незначні коливання, що свідчить про незмінність ролі місцевих податків і зборів у наповненні прибуткової частини місцевих бюджетів [4].

Слід наголосити, що згідно з Європейською хартією місцевого самоврядування, до якої приєдналась Україна і виконання якої є однією з умов тіснішої співпраці із Європейським Союзом, органи місцевого самоврядування повинні мати право в межах національної економічної політики на власні адекватні фінансові ресурси, якими вони могли б вільно розпоряджатися в межах своїх повноважень. У зв'язку із цим ключовою передумовою подальшого розвитку громадянського суспільства визначено глибоку і системну реформу місцевого самоврядування, яка в найближчій перспективі передбачає створення його економічного фундаменту [9].

Важливо, щоб за рахунок власних податкових джерел місцеві органи влади могли фінансувати 60–80% своїх потреб. У цьому разі їх залежність від рішень вищих органів влади сто совно прибуткової частини місцевих бюджетів буде мінімальною.

Якщо розглядати доходи місцевих бюджетів таким чином, щоб максимально ефективно вони мобілізували кошти і забезпечували органами місцевого самоврядування належною самостійністю – то одним з оптимальних рішень було посилення фіскального значення податкових доходів. Формування доходів місцевих бюджетів повинне відповідати критеріям економічної ефективності, викликати зацікавленість у органах місцевого самоврядування до свого зростання.

Узагальнення міжнародного досвіду та виявлення недоліків існуючої системи формування місцевих бюджетів України дозволяє зробити висновки про те, що для зміцнення їх дохідної частини необхідно:

- посилити фіскальне значення податкових доходів місцевих бюджетів за рахунок податків, що відповідають теоретичним вимогам щодо доцільності їх надання у розпорядження місцевих органів влади, з одночасним послабленням фінансової залежності органів місцевого самоврядування від міжбюджетних трансфертів, що надаються їм з державного бюджету;

- збільшити частку податкових доходів, що не враховується при визначенні міжбюджетних трансфертів;

- удосконалити порядок мобілізації доходів до місцевих бюджетів;

- розширити повноваження місцевих органів влади у питаннях формування неподаткових доходів [9].

Більшість податкових платежів, які надходять до державного бюджету та мають вагоме фіскальне значення непридатні для їх зарахування до місцевих бюджетів через особливості справляння. Серед них податок на додану вартість, акцизні збори, тощо. Головним резервом диверсифікації доходів місцевих бюджетів України лишається податок на нерухомість, який відповідає основним вимогам до податків, що доцільно надавати у розпорядження місцевим органам влади, тому що він: відповідає принципу територіальної прив'язки та принципу одержуваної вигоди (розглядається як плата за місцеві суспільні блага, оскільки збільшення надання таких благ зумовлює зростання попиту на нерухомість у відповідному регіоні, а також принципу широкого розподілу податкового тягаря при своєму стягненні.

Неможливо не зазначити, що місцеві ради не в праві запроваджувати будьякі інші неподаткові платежі, крім передбачених загальнодержавним законодавством і включених Міністерством фінансів у бюджетну класифікацію. Перелік неподаткових доходів залежить передусім від того, які платні послуги можуть надавати населенню органи місцевого самоврядування, і від забезпечення муніципалітетів об'єктами комунальної власності. Доцільніше уникати масового відчуження комунальної власності, натомість зосередитися на отриманні доходу від надання в оренду таких об'єктів.

Також обсяги неподаткових надходжень місцевих бюджетів можна збільшити шляхом розширення спектра необов'язкових платних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування населенню на ринкових засадах, в першу чергу тих, які пов'язані з виконанням власних повноважень місцевих рад. Разом з тим, необхідно звернути увагу на те, що посилення фіскальної самостійності територіальних громад в умовах сильної фрагментації системи місцевих бюджетів та наявності багатьох дрібних, здебільшого фінансово несамодостатніх муніципалітетів, неминуче призводить до поглиблення диспропорцій у їх фінансовому забезпеченні. Причому чим більшими є міжтериторіальні відмінності до початку реформування, тим загрозившими можуть бути наслідки.

Тому до необхідних передумов створення реальних засад розширення фіскальних можливостей місцевих бюджетів слід віднести:

- укрупнення територіальних громад базового рівня;

- посилення співробітництва органів місцевого самоврядування у питаннях підтримки соціально-економічного розвитку території та надання місцевих суспільних послуг;

- проведення виваженої державної регіональної політики щодо зменшення диспропорцій в економічному розвитку регіонів та подолання відсталості депресивних територій [10, с. 84].

Податок на доходи фізичних осіб, до речі, може слугувати одним з головних непрямих індикаторів рівня життя населення. Як вагоме потенційне джерело зміцнення місцевих бюджетів України слід розглянути неподаткові надходження. Хоча повноваження місцевих органів влади у питаннях щодо їхнього запровадження, встановлення розмірів та порядку справляння досить незначні, вони все ж таки здатні впливати на обсяг надходжень їх окремих видів. Цими платежами є доходи від власності територіальних громад, стягнуті за рішенням рад адміністративні штрафи та інші санкції, відсотки від розміщення тимчасово вільних бюджетних коштів на банківських депозитних рахунках, тощо. Але вони, на жаль, не мають достатнього фіскального значення щоб суттєво впливати на обсяги доходів місцевих бюджетів,



принаймні у теперішній час. Натомість власні надходження бюджетних установ справляються згідно з переліками та правилами, встановленими Урядом і центральними органами виконавчої влади, а вони в свою чергу в останні роки становлять понад 2/3 усіх неподаткових надходжень.

**Висновки.** Практичне дослідження процесу формування місцевих бюджетів довело, що нині місцеві органи влади не володіють достатніми фінансовими ресурсами для організації управління економікою і соціальною сферою на своєму рівні. Це зумовлено цілою низкою обставин:

- високими рівнем концентрації фінансових ресурсів у державному бюджеті країни, що знижує значення регіональних і місцевих бюджетів у вирішенні життєво важливих для населення завдань;
- домінуючою роллю регулюючих доходів у структурі надходжень коштів до місцевого бюджету і низькою часткою закріплених за територіями податкових платежів;
- діючою практикою формування місцевих бюджетів, за якої збережений поки що у своїй основі механізм централізованого встановлення нормативів відрахувань від регулюючих доходів, хоча вони й знаходяться у протиріччі з принципами бюджетної децентралізації;
- тенденцією встановлення видатків униз по бюджетній системі без відповідного підкріплення дохідними джерелами, що призводить до дотаційності багатьох раніше збалансованих місцевих бюджетів.

Отже, аналіз проблем функціонування місцевих бюджетів базового рівня бюджетної системи дає змогу зробити висновки щодо здійснення заходів, спрямованих на покращання умов формування місцевих бюджетів.

Спираючись на зарубіжний досвід, можна зробити такі пропозиції, щодо покращання функціонування роботи місцевих бюджетів, які є складовою фінансової бази органів місцевого самоврядування: по-перше сприяти веденню підприємницької діяльності у територіальній громаді, по-друге встановити спроможність територіальної громади від рівня економічного розвитку і функціонування на її території підприємницьких структур. Акцентувати увагу на дохідну частину наповненості бюджету, як визначено при аналізі, саме податкових надходжень, а також підвищити чинники для залучення інвестиційних ресурсів для громади. Врегулювати видаткову частину бюджету, акцентувати увагу на орієнтованості соціальних потреб громади, а також необхідно створити спеціальні бюджетні фонди фінансового вирівнювання територій, а перерозподіл доходів між бюджетами одного рівня доцільно було б здійснювати з урахуванням податкової сили територій та мінімального рівня, до якого повинні вирівнюватися фінансові можливості цих територій.

#### Література

1. Бондарук Т. Г. Місцеве самоврядування та його фінансове забезпечення в Україні. 2019. 608 с.
2. Бондарук Т. Г. Місцеві фінанси : навч. посібник. "Інформ.-аналіт. агентство". 2016. 529 с.
3. Боярко І. М., Люта О. В., Пігуль Н. Г. Місцеві бюджети у забезпеченні соціально-економічного розвитку міста : монографія. Суми : ПВКП "Корпункт". 2017. 92 с.
4. Бюджетне забезпечення територіальних громад України: тенденції останніх років. 2017. № 19-20.
5. Бюджетний Кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI.
6. Бюджетний моніторинг: Аналіз виконання бюджету за 2020 рік: Проект «Зміцнення фінансової ініціативи (ЗМФІ-II) впровадження». 2020. 80 с.
7. Вівчар О. Й. Місцеві фінанси : навч. посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2014. 28 с.
8. Волохова І. С. Міжбюджетні відносини в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. Одеса : Атлант. 2018. 234 с.
9. Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/>
10. Кириленко О. П. Місцеві бюджети в економічній системі держави : наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія "Економіка". 2010. № 7. С. 83-87.

#### References

1. Bondaruk T. H. Mistseve samovriadvannia ta yoho finansove zabezpechennia v Ukraini. 2019. 608 s.
2. Bondaruk T. H. Mistsevi finansy : navch. posibnyk. "Inform.-analit. agentstvo". 2016. 529 s.
3. Boiarko I. M., Liuta O. V., Pihul N. H. Mistsevi biudzhety u zabezpechenni sotsialno-ekonomichnoho rozvytku mista : monohrafiia. Sumy : PVKP "Korpunkt". 2017. 92 s.
4. Biudzhette zabezpechennia terytorialnykh hromad Ukrainy: tendentsii ostannykh rokiv. 2017. № 19-20.
5. Biudzhetni Kodeks Ukrainy vid 08.07.2010 r. № 2456-VI.
6. Biudzhetni monitoryng: Analiz vykonannia biudzhetu za 2020 rik: Proekt «Zmitsnennia finansovoi initsiatyvy (ZMFI-II) vprovadzhennia». 2020. 80 s.
7. Vivchar O. Y. Mistsevi finansy : navch. posibnyk. Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. 2014. 28 s.
8. Volokhova I. S. Mizhbiudzhetni vidnosyny v Ukraini: suchashnyi stan ta perspektyvy rozvytku : monohrafiia. Odesa : Atlant. 2018. 234 s.
9. Zakon Ukrainy "Pro dobrovilne obiednannia terytorialnykh hromad" vid 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/>
10. Kyrylenko O. P. Mistsevi biudzhety v ekonomichnii systemi derzhavy : naukovy zapysky Ternopilskoho derzhavnoho pedahohichnoho univertsytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Serii "Ekonomika". 2010. № 7. S. 83-87.

УДК: 332.72:338

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-49

КОТЕЛЕНЕЦЬ А. М.

Чернігівський національний технологічний університет

## СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН МІЖ УЧАСНИКАМИ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ ЗЕМЛІ УКРАЇНИ

*У статті запропонована система економічних відносин між учасниками інфраструктури ринку землі створює прозорість на ринку земельної власності. Формування учасників інфраструктури ринку землі в Україні забезпечить цивілізований, організований ринок, при якому державні учасників контролюють процес купівлі-продажу земельної ділянки, що відбиває інтереси збереження цільового призначення ділянки і гарантію ефективного використання. Функціональні особливості таких учасників інфраструктури ринку землі, як Державний земельний банк, Державне агентство земельних ресурсів України, Земельна біржа, Земельний суд сприятимуть більш ефективному державному регулюванню.*

*Ключові слова:* ринок землі, економічні відносини, земельний банк, інфраструктура.

KOTELENETS A.

Chemihiv National University of Technology

## SYSTEM OF ECONOMIC RELATIONS BETWEEN THE PARTICIPANTS OF THE LAND MARKET INFRASTRUCTURE OF UKRAINE

*The land market must function as an integral part of the overall market of the country - this is an objective necessity. At the same time, land is the spatial basis of the existence of the state and its citizens, a link in the ecosystem that requires close attention from the state to ensure political, economic and environmental security; social protection of the population; protection of historical and cultural foundations of the country and its citizens. Modern state policy of land relations in Ukraine is an important factor in ensuring the effectiveness of various socio-political and economic reforms in modern Ukraine, which affects human culture and social order in the country, ensuring optimal development of its natural and resource potential. Today in Ukraine there is still no comprehensive functional approach to the process of reforming land relations in the context of decentralization of power, the regulatory framework in this area is fragmented and unbalanced.*

*The proposed system of economic relations between the institutions of the land market infrastructure creates transparency in the land ownership market. The formation of land market infrastructure institutions in Ukraine will provide a civilized, organized market in which government agencies control the process of buying and selling land, which reflects the interests of preserving the purpose of the land and guarantee effective use. The functional features of such land market infrastructure institutions as the State Land Bank, the State Agency of Land Resources of Ukraine, the Land Exchange, and the Land Court will contribute to more effective state regulation. The State Land Bank in this system acts as a financial institution of the land market and a state controller for the purchase and sale of land, including mortgage lending secured by land ownership, purchase of land from owners and its sale to agricultural enterprises and farmers to preserve the reclamation system and large crop rotation fields, as well as the creation of a fund for the reproduction of soil fertility on the basis of penalties for violators of agronomic requirements and the environment.*

*Key words:* land market, economic relations, land bank, infrastructure.

**Постановка проблеми.** Земельний ринок повинний обов'язково функціонувати як невід'ємна частина загальної сукупності ринків країни – це об'єктивна необхідність. У той же час, земля є просторовою основою існування держави та його громадян, ланкою екосистеми, що вимагає пильної уваги з боку держави для забезпечення політичної, економічної та екологічної безпеки; соціального захисту населення; захисту історичних і культурних засад існування країни та її громадян. Сучасна державна політика регулювання земельних відносин в Україні є важливим фактором для забезпечення результативності реалізації різних суспільно-політичних й економічних реформ в сучасній Україні, що впливає на людську культуру та суспільний устрій в державі, забезпечення оптимального освоєння її природного й ресурсного потенціалів. На сьогодні в Україні й досі відсутній комплексний функціональний підхід до процесу реформування земельних відносин в умовах децентралізації влади, нормативно-правова база у даній сфері відрізняється фрагментарністю та незбалансованістю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування механізму реалізації державної політики регулювання земельних відносин в умовах децентралізації та формування ринку землі представлена в працях таких вітчизняних науковців О. Бородіної, О. Мушака, Л. Поліщук, А. Третяк, М. Федорова, О. Чаплигіна, М. Щурика та ін.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування структури системи економічних відносин між учасниками інфраструктури ринку землі задля створення прозорості на ринку земельної власності.

**Виклад основного матеріалу.** Формування системи раціонального використання земельних ресурсів в умовах різноманіття форм власності на землю і розвитку складної структури системи господарювання обумовили необхідність трансформації соціально-правових і організаційно-економічних основ функціонування аграрного сектора в цілому. Для цього необхідно вирішити комплекс проблем, що

залишаються відкритими на даному етапі проведення земельної реформи, а саме:

- завершити юридичне оформлення прав власності на усі види земельних ділянок для усіх форм власності та господарювання відповідно до прийнятого законодавства;
- створити регульований державою ринок землі з уведенням кредитування під заставу земельних ділянок;
- заснувати ефективну систему інфраструктури ринку землі;
- сформувати діючу систему правової, фінансової, організаційної підтримки українського селянства;
- розробити правову базу, що регламентує міру покарання землекористувачів за ірраціональне, згубне для родючості ґрунту ведення землеробства;
- розробити науково обґрунтовану систему розмірів сільськогосподарських угідь, при цьому слід враховувати реальний матеріальний стан селянства, і виділені пріоритетні форми суб'єктів господарювання на землі.

Проведення кожного з таких важливих етапів земельної реформи, як трансформація земельних відносин і перерозподіл земельних ресурсів на основі роздержавлення і приватизації земель; впровадження грошової оцінки землі; паювання сільськогосподарських угідь переведених у колективну власність сільгоспдприємствам, оформлення державних актів на право приватної власності на землю; розвиток оренди сільськогосподарських земель; проведення реструктуризації колективних та інших недержавних сільськогосподарських підприємств у господарські структури ринкового типу, закладає цілу низку передумов становленню ринку землі.

В процесі використання землі, особливо сільськогосподарського призначення, повинні поєднуватися як інтереси конкретних землекористувачів, так і суспільства в цілому, всіх учасників земельних відносин, у тому числі потенційних. Використання земель повинне:

- відповідати соціально-економічним інтересам розвитку країни в цілому, окремих галузей, регіонів і конкретних землекористувачів;
- найбільш повно враховувати природні й економічні умови і властивості конкретних територій і передбачати оптимальне співвідношення спеціалізації і розмірів виробництва з територіальними особливостями;
- бути організованим найбільш ефективним для конкретних умов простору і часу способом і забезпечувати досягнення максимального економічного і соціального ефекту при дотриманні екологічних вимог;
- забезпечувати оптимальну взаємодію з навколишнім середовищем, охорону землі в процесі її використання, підвищення родючості ґрунтів і збереження складу і співвідношення земельних угідь;
- передбачати дбайливе ставлення до землі, що включає в себе як кількісну (боротьба з негативними, процесами, що призводять до скорочення придатних для використання площ), так і якісну (зниження землеємкості різних об'єктів) сторони;
- передбачати постійне удосконалювання технологічних процесів, як зв'язаних безпосередньо з використанням земель, так і не зв'язаних, але тих, що впливають на стан, або на якість вирощуваної продукції [1].

Але організувати таке раціональне використання земель не просто тому, що родючість не є єдиною відмінністю землі від інших природних ресурсів або рукотворних об'єктів. Тому дуже важливим принципом є державне регулювання ринку земель, забезпечення гарантій та захисту прав на ринку земель, поєднання правових, економічних, соціальних та інших факторів зовнішнього впливу на ринок земель.

Формування організованого, який відповідає інтересам всіх громадян країни і регіону, ринку земель вимагає:

- сформувати повноцінну правову базу ринку земель спочатку в країні, а потім у регіоні;
- спростити процедуру оформлення угод з земельними ділянками;
- забезпечити екологічні вимоги при перерозподілі і використанні землі;
- створити системи обліку і реєстрації земельних ділянок і прав на них;
- впорядкувати процес розподілу доходів від земельних платежів із ринкових операцій з землею між бюджетами різних рівнів;
- забезпечити перехід до системи платного землекористування, яка базується на рентній вартості землі;
- сформувати системоутворюючі структури земельного ринку, які включають земельний нотаріат, земельні суди, земельний банк, земельну біржу, сільські товариства з регулювання обороту земель сільськогосподарського призначення;
- інститут операторів ринку;
- землевпорядні, земельно-оціночні, страхові та інші елементи інфраструктури;
- провести організаційно-економічні заходи, які включають повну інвентаризацію земель, їх оцінку, зонування, районування, створення інформаційної бази даних про операції з земельними ділянками та інше [2].

Все це можна здійснити, якщо буде ефективно діюча система учасників інфраструктури ринку землі, серед яких ми виділяємо: Державний земельний банк, Державне агентство земельних ресурсів України, Земельна біржа, Земельний суд, Міністерство аграрної політики та продовольства України, Міністерство екології та природних ресурсів України, Державне агентство водних ресурсів України.

Метою дослідження є побудова такої системи формування і функціонування учасників інфраструктури ринку землі в Україні, який би забезпечив цивілізований, організований ринок, а не ринкову стихію. Слід розкрити функціональні особливості учасників інфраструктури ринку землі.

Для опису механізму очікуваного земельного ринку необхідно обґрунтувати систему взаємозв'язків між державними і недержавними учасниками ринку землі (рис. 1).



Рис. 1. Система учасників інфраструктури ринку землі в Україні

На рис. 1 представлена система з основних елементів ринку землі, що знаходяться у визначеному взаємозв'язку один з одним. Основними елементами цієї системи є об'єкти ринкових відносин (права на земельні ділянки, що беруть участь у цивільному обігу), суб'єкти (продавці, покупці, професійні учасники) й органи державної влади як керуюча підсистема. Дана система є відкритою, її формування та розвиток відбувається у взаємодії з зовнішнім середовищем, обумовленої соціально-економічними, політичними, правовими, екологічними, культурними й іншими факторами. На схемі виділена роль Державного земельного банку, який забезпечує іпотечне кредитування.

Основні функції Державного агентства земельних ресурсів України: формування державної політики у сфері регулювання земельних відносин, політики у сфері використання й охорони земель; координація робіт з земельної реформи; здійснення землеустрою; організація земельно-кадастрових робіт і забезпечення ведення державного земельного кадастру (зонування земель, обліку кількості і якості земель, державної реєстрації земельних ділянок, оцінки земель).

Земельна ділянка розглядається в даному випадку як товар, тобто як річ, не обмежена в оберті, яка може бути вільно відчужена та переходити від однієї особи до іншої. Земля дійсно має властивості, які притаманні будь-якому товару: здатністю задовольняти широкий спектр людських потреб (споживча вартість) і придатністю до обміну (мінова вартість). У той же час, найважливіша роль землі як просторового

базису життєдіяльності держави, природного ресурсу не дозволяє розглядати весь земельний фонд держави як товар.

Здатність конкретних земельних ділянок брати участь в обігу визначає законодавство України. Ряд ключових положень у відношенні обігу землі встановлює Конституція України: земля може знаходитися в приватній, державній, муніципальній і іншій формах власності; право приватної власності охороняється законом, ніхто не може бути позбавлений свого майна, інакше як за рішенням суду; громадяни й їхні об'єднання вправі мати в приватній власності землю; володіння, користування і розпорядження землею здійснюється їхніми власниками вільно, якщо це не наносить збитку навколишньому середовищу і не порушує прав і законних інтересів інших осіб; умови і порядок користування землею визначаються на основі закону; права громадян (у тому числі і на землю) можуть бути обмежені законом тільки з метою захисту основ конституційного ладу, моральності, здоров'я, прав і законних інтересів інших осіб, забезпечення оборони і безпеки держави [3].

У зв'язку зі зазначеними конституційними положеннями ринок сільськогосподарських земель буде здійснюватися під державним контролем. Самовільна зміна цільового призначення використання земель карає штрафними санкціями і є підставою для примусового припинення прав на земельні ділянки.

Економічними суб'єктами земельного ринку є покупці, продавці і професійні учасники ринку. Система суб'єктів приведена на рис. 2.

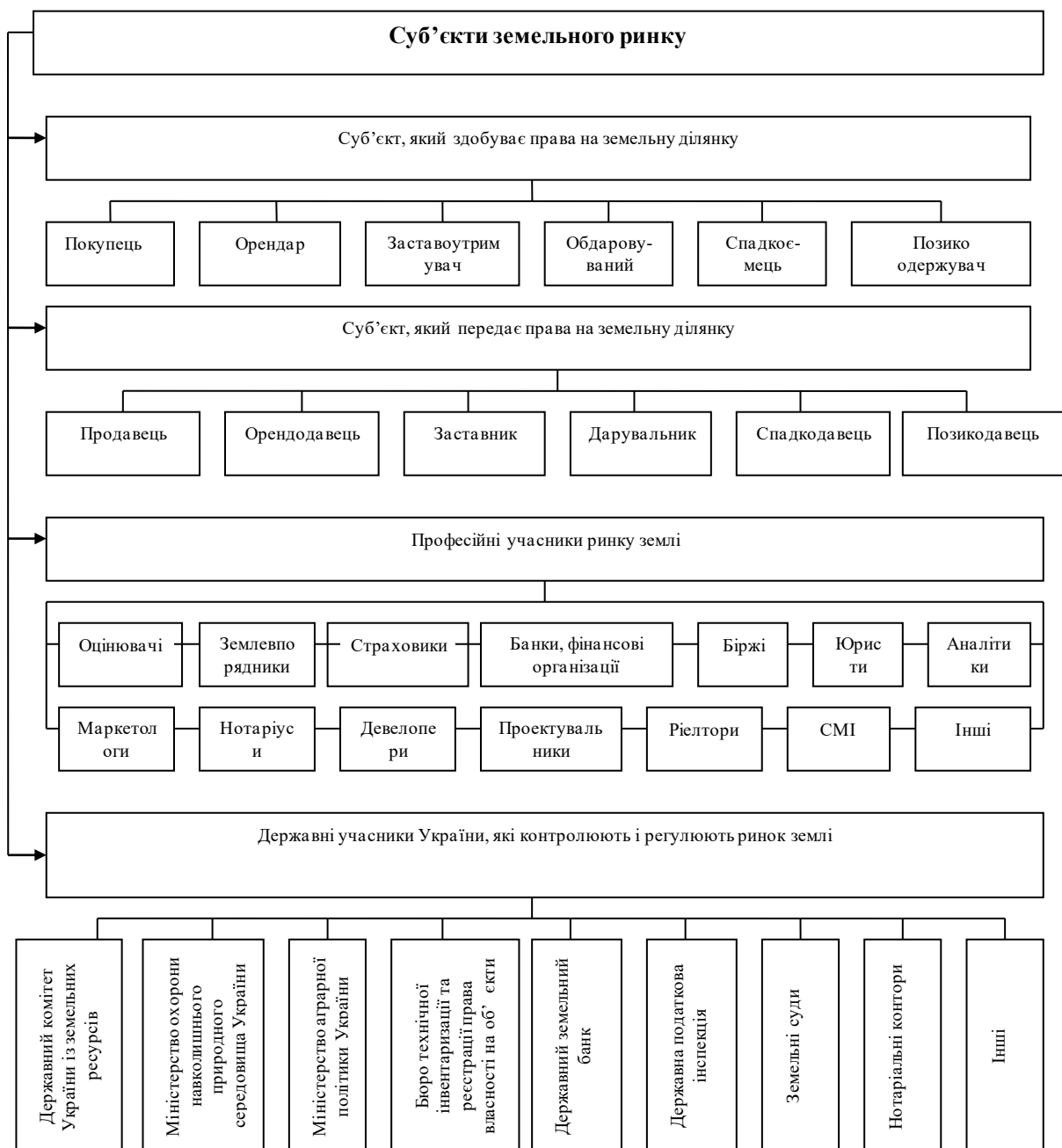


Рис. 2. Концептуалізація структури суб'єктів ринку землі України

З моменту скасування мораторію на купівлю-продаж землі, основним продавцем земельних ділянок сільськогосподарського призначення стане власник актів на земельну ділянку. Біля семи мільйонів чоловік захочуть реалізувати право продажу ділянки. Зрозуміло, що процес продажу земельних паїв займе ряд років, але в середньому один мільйон власників актів у рік буде продавати свої ділянки, тобто близько 40 тис. ділянок землі в рік на одну область України.

З системи взаємовідносин при купівлі-продажу земельної ділянки бачимо, що державні інститути взаємно контролюють цей процес, який відбиває інтереси збереження цільового призначення ділянки і гарантію кращого ефективного використання. Система взаємозв'язку показана на рис. 3.



Рис. 3. Система взаємовідносин при купівлі-продажу земель сільськогосподарського призначення

На рис. 3 складна процедура зміни власника земельної ділянки, де відбита роль Державного земельного банку як утримувача плати у вигляді 1% вартості земельної ділянки до бюджету держави, і як кредитора процесу купівлі-продажу землі. Відзначимо, що в Державний земельний банк надходитиме інформація від Міністерства екології та природних ресурсів України та Державного агентства водних ресурсів України про необхідність покупки земельної ділянки для збереження цілісності меліоративних систем і крупності сівозмін.

Крім цього, новою функцією Державного земельного банку має стати статус власника фонду відтворення ґрунтової родючості за рахунок штрафних санкцій порушників. Аналітичну роботу зі стану ґрунтової родючості землі проводять обласні агрохімічні лабораторії Міністерства аграрної політики та продовольства України. Державний земельний банк же тільки зберігає гроші цього фонду і видає їх для цільового використання тим же порушникам. У цьому відображено функції держави щодо збереження родючості землі – головного засобу виробництва в сільському господарстві [4, 5].

Для того щоб ринок сприяв розподілу земельних ділянок серед найбільш ефективних користувачів і

раціональному використанню землі, необхідна відповідна законодавча база, ефективна система судового захисту прав і виконавчої влади, розвинена інфраструктура земельного ринку. Ефективне державне регулювання повинно здійснюватися на основі системного підходу, що забезпечує розробку і використання ефективних механізмів регулювання земельних відносин. Державний земельний банк стає фінансовою установою ринку землі і органом державного фінансового контролю по збереженню земельних ресурсів, збільшенню ефективності їх використання.

Як відомо, сучасні організовані ринки втілюються відповідними біржами. Так, товарному ринку відповідає невід'ємна від нього інфраструктурна складова, якою є товарна біржа, ринку цінних паперів – фондова біржа, валютному ринку – валютна. На нашу думку, в Україні втіленням організованого земельного ринку може бути Земельна біржа як установа, яка повинна спеціалізуватися на купівлі-продажу прав власності на землю. Головною функцією Земельної біржі є обслуговування земельного ринку, де здійснюються купівля-продаж землі як товару. Під обслуговуванням розуміється торгівельне посередництво в обмінних операціях із землею. Цю функцію біржа повинна реалізувати на спеціальних регіональних земельних аукціонах [6].

За мету створення Земельної біржі ставиться виявлення реальних ринкових цін на землю з врахуванням змін в попиті та пропозиції. Але ця мета може бути досягнута лише за умови, що немає одночасно двох земельних ринків – біржового (організованого) і небіржового (стихийного), а існує один вільний ринок, частиною якого і є біржа. Головним контролюючим органом біржі повинен виступати Державний земельний банк, який є організатором торгів на біржі.

Пакет документів, що регламентують діяльність Земельної біржі, включає: статут біржі, установчий договір, порядок, правила діяльності, структуру біржі, регламент біржового комітету, положення про генерального директора біржі, про формування і використання резервного фонду біржі й інші документи [7]. Земельна біржа України повинна об'єднувати діяльність регіональних земельних бірж.

Особливістю функціонування бірж є те, що їх двигуном (а, отже, і рушійною силою організованого земельного ринку) є так звана «біржова спекуляція», яку здійснюють брокери, маклери, дилери. Ці біржові посередники виступають звичайними агентами по купівлі-продажу нерухомості, якою є земля. Вони спеціалізуються на питаннях грошової оцінки землі і ринкової ціни землі, а також сполучають попит і пропозицію на земельному ринку. Всупереч поширеному погляду наших досить недосвідчених в ринковій економіці співвітчизників, біржова торгівля як організована сукупність операцій по купівлі-продажу товарів не збільшує ціни, а навпаки – стабілізує їх.

Пропозиція відносно створення Державного земельного банку і Земельної біржі виникає з розуміння розвитку земельних відносин в Україні. Сьогодні в приватній власності знаходяться лише 2,6% земельних угідь України у фермерських господарств і ще 14,2% – у власності і користуванні громадян. Тому остаточно зрозуміло, що наша країна повинна здійснювати перехід від державної земельної монополії до вільного земельного ринку. Але цей перехід має бути організованим [5].

**Висновки.** Відкрита система земельного ринку, складається з основних елементів, що знаходяться у визначеному взаємозв'язку один з одним. Основними елементами цієї системи є об'єкти ринкових відносин (права на земельні ділянки, які беруть участь у цивільному обороті), суб'єкти (продавці, покупці, професійні учасники) й органи державної влади як керуюча підсистема. Обґрунтовано систему взаємовідносин учасників при купівлі-продажу сільськогосподарських угідь, в який входять Державне агентство земельних ресурсів України, Єдиний реєстр заборон відчуження об'єктів нерухомого майна Міністерства Юстиції України, Міністерство екології та природних ресурсів України, Міністерство аграрної політики та продовольства України, Державне агентство водних ресурсів України. Представлений взаємозв'язок державних учасників інфраструктури гарантує справедливість угоди.

У разі суперечних проблем із земельних питаннях Державний земельний суд вирішує ці проблеми на правовій основі. Вважаємо, що земельний суд повинен розглядати не лише спірні питання, пов'язані із землевпоряджувальними проблемами, але й питання збереження меліоративних систем і родючості ґрунту. Міністерство екології та природних ресурсів України здійснюватиме контроль над збереженням зрошувальної системи, рівнем вмісту ґрунтової родючості, і направлятиме до земельного суду матеріали щодо виявлених фактів недоотримання врожаю через недбайливе відношення до внутрішньогосподарських зрошувальних систем, зниження ґрунтової родючості. Відповідач повинен пояснити причини екологічного порушення. Постанови суду про відшкодування завданого збитку дозволять сконцентрувати грошові кошти від адміністративних постанов і судових рішень на цільових поточних рахунках порушника, які будуть використовуватися по призначенню під контролем Державного земельного банку. Такий механізм купівлі-продажу, контролю процесу становлення нових земельних відносин, де господарем землі стає її власник, який зацікавлений в збереженні і примноженні її родючості.

### Література

1. Чаплигіна О.В., Шиян А.А. Фактори впливу на ціну земель сільськогосподарського призначення. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2011. № 1. С. 36–40.

2. Бородіна О., Прокопа І. Подолання структурних деформацій в аграрному секторі України: інституціоналізація і модернізація мало товарного сільськогосподарського виробництва. *Економіка України*. 2015. № 4. С. 88–96.
3. Третяк А. Напрями формування державної земельної політики, або зміна пріоритетів земельної реформи. *Землевпорядний вісник*. 2008. № 1. С. 21–33.
4. Поліщук Л. Ринок землі: видимі й приховані ризики. *Землевпорядний вісник*. 2008. № 1. С. 9–21.
5. Щурик М. В. Збереження та охорона земель як ключові передумови їх поліпшення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: *Економіка*. 2017. Вип. 1. С. 61–66.
6. Апопій В., Мацько М. Раціональне використання земель сільськогосподарського призначення: правові та економічні проблеми. Екологічні, економічні та технологічні аспекти використання земельних ресурсів : матеріали міжнародного науково-практичного форуму, 19–21 вересня 2007 р. Львів : Львів. держ. агроуніверситет. 2007. 515 с.
7. Мушак О. Після відкриття ринку землі 1 га коштуватиме \$2 тис. – прогноз. URL: <https://agropolit.com/news/13515-pislya-vidkrittya-rinku-zemli-1-ga-zemli-koshtuvatime-2-tis--ekspert>

### References

1. Chaplyhina O.V., Shyian A.A. Faktory vplyvu na tsinu zemel silskohospodarskoho pryznachennia. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu*. 2011. № 1. S. 36–40.
2. Borodina O., Prokopa I. Podolannia strukturykh deformatsii v ahromomu sektori Ukrainy: instytutsializatsiia i modernizatsiia malo tovarnogo silskohospodarskoho vyrobnytstva. *Ekonomika Ukrainy*. 2015. № 4. S. 88–96.
3. Tretiak A. Napriamy formuvannia derzhavnoi zemelnoi polityky, abo zmina priorytetiv zemelnoi reformy. *Zemlevporiadnyi visnyk*. 2008. № 1. S. 21–33.
4. Polishchuk L. Rynok zemli: vydymy i prykhovani ryziky. *Zemlevporiadnyi visnyk*. 2008. № 1. S. 9–21.
5. Shchuryk M. V. Zberezhennia ta okhorona zemelyak kliuchoviperedumovy yikh polipshennia. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu*. Ser.: *Ekonomika*. 2017. Vyp. 1. S. 61–66.
6. Apopii V., Matsko M. Ratsionalne vykorystannia zemel silskohospodarskoho pryznachennia: pravovi ta ekonomichni problemy. *Ekolohichni, ekonomichni ta tekhnolohichni aspekty vykorystannia zemelnykh resursiv : materialy mizhnarodnoho nauково-praktychnoho forumu, 19–21 veresnia 2007 r. Lviv : Lviv. derzh. ahrouniversytet*. 2007. 515 s.
7. Mushak O. Pislia vidkryttia rynku zemli 1 ha koshtuvatyme \$2 tys. – prohoz. URL: <https://agropolit.com/news/13515-pislya-vidkrittya-rinku-zemli-1-ga-zemli-koshtuvatime-2-tis--ekspert>

Надійшла / Paper received: 12.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021



УДК 331.1:658

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-50

ТЮХТЕНКО Н. А., СИНЯКОВА К.М.  
Херсонський державний університет

## ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ АКТИВІЗАЦІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена дослідженню сучасних компетентностей персоналу в галузі цифрового маркетингу. Визначено сутність цифрового маркетингу та систематизовано його основні інструменти, які дозволяють реалізовувати основні переваги: охоплення широкої аудиторії, можливість вимірювання ефективності заходів, можливість поєднання он-лайн та оф-флайн інструментів. Розглянуто підходи щодо групування та класифікації цифрових навичок і компетентностей. На основі вивчення європейських стандартів, досліджено сутність цифрової компетентності, специфічних цифрових навичок та професійних цифрових навичок. Досліджено структуру моделі цифрової грамотності, яка складається із цифрових знань, цифрових навичок та цифрових компетентностей. Систематизовано основні тенденції розвитку цифрового маркетингу, які слугують основою для визначення найбільш актуальних компетентностей. Представлено набір компетентностей, необхідних підприємству для реалізації сучасних тенденцій цифрового маркетингу, які об'єднано у групи: операційні, технічні та формальні навички й компетентності; інформаційні та когнітивні компетентності; компетентності із цифрової комунікації; компетентності із створення цифрового контенту, стратегічні навички та компетентності.

Ключові слова: цифровий маркетинг, компетентності, цифрові навички, цифрова грамотність.

TYUKHTENKO NATALIYA, SYNIAKOVA KATERYNA  
Kherson State University

## FORMATION OF MODERN COMPETENCES OF PERSONNEL IN THE CONTEXT OF ACTIVATION OF DIGITAL MARKETING OF ENTERPRISES

The article is devoted to the study of modern staff competencies in the field of digital marketing. The essence of digital marketing is defined and its main tools are systematized, which allow to realize the main advantages: reaching a wide audience, the ability to measure the effectiveness of events, the ability to combine online and offline tools. Approaches to grouping and classification of digital skills and competencies are considered. Based on the study of European standards, the essence of digital competence, specific digital skills and professional digital skills is studied. It is determined that digital competence is not limited to the possession and use of purely technical knowledge, skills and abilities, but involves other aspects of adequate behavior of the individual in the digital environment.

The structure of the digital literacy model, which consists of digital knowledge, digital skills and digital competencies, is studied. The combination of components of digital literacy provides access, understanding and evaluation by users of digital technologies and tools, the creation of digital content to achieve personal and professional goals. The main trends in the development of digital marketing are systematized, which serve as a basis for determining the most relevant competencies: availability of digital marketing tools, entering the online market of offline players, minimizing the participation of intermediaries, transition to situational marketing, creating "phygital" interactions with users.

A set of competencies of the enterprise necessary for the implementation of modern trends in digital marketing, which are grouped into groups: operational, technical and formal skills and competencies; information and cognitive competencies; digital communication competencies; digital content creation competencies, strategic skills and competencies.

Keywords: digital marketing, competencies, digital skills, digital literacy.

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Тенденція діджиталізації сьогодні охоплює всі сфери людської життєдіяльності. Зважаючи на факт, що користувачами Інтернету в Україні є 25,7 млн осіб [1], розвиток цифрового маркетингу в Україні є цілком закономірним явищем. Дослідження компанії McKinsey показує, що перехід споживачів на цифрові канали є достатньо масштабним і викликане як пандемією COVID-19 (45%), так і їх більшою зручністю та доступністю (43%). Разом з тим, цікаво, що серед причин відмови від цифрових каналів, учасники дослідження зазначають бажання відвідувати «фізичні» магазини (48%), можливість спілкування з іншими людьми (24%) та складність використання цифрових технологій (5%) [2].

Такі тенденції споживчої поведінки та нові запити споживачів в галузі цифровізації бізнесу свідчать про необхідність відповідного кадрового забезпечення для реалізації відповідних змін. Сучасна ситуація свідчить про те, що 74% керівників визнають, що маркетингові системи зокрема стикаються з гострою нестачею талантів через відсутність цифрових навичок [3]. Тому одним із викликів сучасності є приведення у відповідність актуальних завдань цифрового маркетингу та компетентностей персоналу.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання цифрової грамотності, формування цифрових компетентностей є предметом вивчення дослідників як в Україні, так і за її межами. При цьому, багато уваги в дослідженнях приділяється сутності та класифікації цифрових компетентностей, зокрема це дослідження С. Каретеро Гомеза, Р. Вуорікарі, У. Пуньє, С. Йордаче, І. Мар'єн, Д. Балден, В. Куйбіди, О. Петроє, Л. Федулової, Г. Андрощука, а також ефективності цифрового маркетингу в сучасних економічних умовах, якому зокрема присвячені роботи

О. Марчука та І. Пономаренка. Особливої уваги також заслуговують дослідження практиків та маркетингових об'єднань (наприклад, Всеукраїнської рекламної коаліції) присвячені впливу пандемії коронавірусу на маркетингову діяльність підприємств.

### **Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Не зважаючи на вагомий здобутки в галузі характеристики та класифікації компетентностей необхідних для ефективної роботи в цифровому середовищі, в сучасних наукових працях, з нашої точки зору, недостатньо уваги приділено компетентностям, необхідним для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах, а саме компетентностям в галузі цифрового маркетингу, який в умовах пандемії й постковідному середовищі є актуальним напрямом діяльності багатьох бізнесів.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є визначення найбільш актуальних компетентностей персоналу підприємства в галузі цифрового маркетингу на основі вивчення міжнародних та вітчизняних стандартів та тенденцій розвитку цифрового маркетингу в умовах сьогодення.

### **Виклад основного матеріалу**

Цифровий маркетинг на сьогоднішній день є частиною маркетингу підприємства і передбачає використання цифрових технологій, каналів та інструментів для залучення споживачів, просування товарів та послуг, формування лояльності, роботи з рекламаціями тощо. Не зважаючи на те, що цифровий маркетинг сьогодні є окремим видом діяльності і має власні метрики та показники ефективності, незмінним залишається принцип орієнтації на споживача – клієнтоорієнтований підхід, який є спільним як для традиційного, так і для цифрового маркетингу.

Цифровий маркетинг включає в себе Інтернет-маркетинг, але не обмежується ним. Тому до каналів цифрового маркетингу належать мережа Інтернет і пристрої, що надають доступ до неї, мобільні пристрої, локальні мережі (Екстранет, Інтранет), цифрове телебачення, інтерактивні екрани, POS-термінали, інші канали, які передбачають цифрову комунікацію як он-лайн, так і оф-лайн [4].

З метою більш глибокого розуміння найбільш затребуваних цифрових навичок для реалізації основних завдань цифрового маркетингу, систематизуємо здобутки науковців та практиків [1; 4; 5] в галузі інструментарію цифрового маркетингу. Отже, до основних інструментів цифрового маркетингу доцільно віднести:

1. Реклама: онлайн, контекстна, банерна, тізерна, відеореклама тощо.
2. Аналітика: веб-аналітика та технологія Big Data.
3. Робота з пошуковими системами: SEO (оптимізація в пошукових системах) та SEM (маркетинг в пошукових системах).
4. Робота з соціальними мережами: SMO (оптимізація для соціальних мереж) та SMM (соціальний медіамаркетинг).
5. Співпраця: блогери та лідери думок, партнерські програми.
6. Контент-маркетинг.
7. Мобільний маркетинг.
8. Email-маркетинг.
9. Push-повідомлення.

Використання цих та інших інструментів дозволяють використовувати всі переваги цифрового маркетингу, зокрема охоплення широкого кола потенційних споживачів та зацікавлених осіб, які користуються цифровими девайсами он-лайн і оф-флайн; отримання чітких даних щодо показників ефективності цифрового маркетингу і побудова на цій основі маркетингової політики та стратегії компанії або продукту; використання цифрових інструментів для проведення активностей в межах традиційного маркетингу тощо.

Реалізація цих та інших переваг стає неможливою без наявності необхідних компетентностей співробітників підприємств. При цьому, на сьогоднішній день, питання формування компетентностей в галузі цифрового маркетингу є актуальним як для професіоналів в галузі маркетингу, які працюють в спеціалізованих маркетингових компаніях і виконують функції аутсорсингу цифрового маркетингу для підприємств-замовників, так і для внутрішніх співробітників підприємств, які задіяні у маркетингових активностях.

Загалом, питання формування цифрових компетентностей розглядається на світовому та регіональному рівнях, що доводить його важливість не тільки для бізнесу, але і для суспільства в цілому. З 2006 року цифрова компетентність є однією з восьми ключових компетенцій в ЄС для навчання впродовж життя. Так, Європейською спільнотою були розроблені та постійно оновлюються рамки цифрової компетентності:

- для громадян – DigComp,
- для освітян – DigCompEdu,
- для освітніх організацій – DigCompOrg,
- для споживачів – DigCompConsumers.

Звертаючись до сутності та змісту цифрових компетентностей, слід відзначити, що у звіті “Digital skills and competence, and digital and online learning” (2018 рік) пропонується розглядати цифрові компетентності та цифрові навички на трьох рівнях:

- цифрова компетентність, яка являє собою «здатність застосовувати цифрові навички (знання і ставлення) впевненим, критичним і відповідальним чином в певному контексті (наприклад, в освіті)» [6]. При цьому, цифрова компетентність отожднюється із цифровою грамотністю та складається із набору цифрових навичок;

- специфічні цифрові навички – характерні для певного виду робіт, пов’язаних із використанням цифрових приладів (інструментів);

- професійні цифрові навички – передові вузькоспеціалізовані навички характерні для професіоналів в області ІКТ [6].

В рамках концептуальної моделі DigComp 2.1, цифрові компетентності представлені у п’яти основних сферах:

- інформаційна грамотність та грамотність в галузі даних: компетентності цього виду спрямовані на формулювання цифрових потреб, що реалізується через пошук інформації в цифровому середовищі, доступ до даних, навігацію між ними;

- комунікація та співробітництво: в основі цих компетентностей лежить взаємодія за допомогою різних цифрових технологій та розуміння доцільності використання відповідних засобів цифрового зв’язку для певного контексту;

- створення цифрового контенту: компетентності щодо вираження необхідної інформації цифровими засобами та її редагування;

- безпека: компетентності щодо захисту пристроїв і цифрового контенту, розуміння ризиків і загроз цифрового середовища, врахування надійності та конфіденційності;

- вирішення проблем: компетентності в галузі виявлення проблем у цифровому середовищі та їх рішення [7].

Вважаємо за необхідне підкреслити, що цифрова компетентність не обмежується лише володінням та використанням суто технічних знань, умінь та навичок, а передбачає інші аспекти адекватної поведінки індивідууму у цифровому середовищі (когнітивні, соціальні, емоційні тощо). Про це влучно зазначають В. Куйбіда та його співавтори у своїй науковій праці [8], а також бельгійські вчені [9], які розглянули підхід до класифікації цифрових компетентностей на основі порівняння тринадцяти моделей цифрової грамотності, до складових якої віднесено знання, навички та компетентності. При цьому:

- цифрові знання виступають в якості інформації, обізнаності та розуміння щодо існування і використання різних цифрових інструментів;

- цифрові навички – в якості практичного застосування певних знань при використанні цифрових інструментів;

- цифрова компетентність – в якості здатності застосовувати зазначені знання і навички в різних життєвих контекстах, від особистих до професійних.

Поєднання наведених вище трьох складових цифрової грамотності забезпечує доступ, розуміння та оцінку користувачами цифрових технологій та інструментів, створення цифрового контенту для досягнення особистих і професійних цілей.

Інтегрована модель цифрової грамотності за результатами досліджень бельгійських вчених складається із таких груп цифрових навичок та компетентностей.

1. Операційні, технічні та формальні навички та компетентності.
2. Інформаційні, когнітивні.
3. Цифрова комунікація.
4. Створення цифрового контенту.
5. Стратегічні навички та компетентності [9].

Вагомі здобутки в теорії і методиці формування цифрових компетентностей, з нашої точки зору, мають стати основою для розробки внутрішньокорпоративних стандартів цифрової компетентності, зокрема в галузі маркетингу. Для цього на рівні підприємства необхідно розробити моделі цифрової грамотності, які враховують потреби підприємства, тенденції розвитку цифрового маркетингу та містять загальноприйняті параметри щодо методики класифікації цифрових навичок та компетентностей.

Для визначення відповідності компетентностей тенденціям розвитку цифрового маркетингу, наведемо останні тенденції розвитку цифрового маркетингу, які в тому числі викликані світовою пандемією COVID-19 [2; 10; 11]:

- доступність інструментів цифрового маркетингу, які не потребують спеціальних технічних знань;
- вихід на он-лайн-ринок оф-лайн-гравців, які мають більший досвід ведення бізнесу;
- наявність сайту компанії/товару не є обов’язковим за рахунок існування маркетплейсів та можливостей соціальних мереж;

- мінімізація участі посередників у створенні та підтримці цифрового середовища бізнесу (наприклад, інструменти Google для малого бізнесу);

- наявність великої кількості інструментів цифрового маркетингу та їх швидке оновлення;
- інтенсивна конкуренція між фахівцями, низький поріг входу в професію цифрового маркетолога, поява спеціалізацій та розшарування спеціалістів (новачки та професіонали);
- зростання ролі вимірювання показників ефективності цифрового маркетингу, їхнього аналізу та прийняття на цій основі рішень щодо оптимізації воронки продажів;
- перехід на ситуативний маркетинг;
- запровадження дистанційних та онлайн-сервісів;
- підвищення довіри до цифрових послуг за рахунок підвищення конфіденційності та безпеки;
- покращення взаємодії з користувачем в цифрових каналах за рахунок удосконалення призначених для користувача інтерфейсів;
- створення «фіджитал» взаємодій з користувачами.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Використовуючи наведений вище принцип щодо групування цифрових компетентностей, представимо актуальний набір компетентностей підприємства, що необхідні для реалізації сучасних тенденцій цифрового маркетингу.

Операційні, технічні та формальні навички та компетентності: адміністрування домену, увага до дрібниць, складання цільових списків для маркетингових кампаній електронною поштою, контроль витрат на згенеровані ліди, пристосування маркетингу до цільової аудиторії, управління проектами, управління креативним персоналом, командна робота, управління часом, самостійна праця, сегментація клієнтів, диференціація, адаптованість, проведення нарад, прийняття рішень, багатозадачність, вирішення проблеми, ініціативність. До технічних навичок, які сьогодні найбільш запитувані з боку роботодавців відносяться Adobe Creative Suite, CSS, HTML, JavaScript, Google Ads, WordPress, HubSpot.

Інформаційні, когнітивні: оцінка ефективності цифрових маркетингових кампаній, створення звітів для керівництва щодо діяльності цифрового маркетингу, програмне забезпечення для аналітики (Google Analytics тощо), проведення галузевих досліджень, дослідження ключових слів, розпізнавання сезонних, щоденних та щомісячних тенденцій у перегляді відвідувачів.

Цифрова комунікація: вибір оптимального Інтернет-медіа для кампаній, відстеження реакцій споживачів у соціальних мережах, стратегія зворотного зв'язку, розміщення пропозицій щодо цифрового маркетингу внутрішнім або зовнішнім зацікавленим сторонам, презентація.

Створення цифрового контенту: маркетинг у пошукових системах (SEM), протидія пошкодженню посилань на бренд у соціальних мережах, розвиток відносин з блогерами, редагування контенту, розміщення історій в соціальних мережах, виробництво рекламних відео, сторітелінг, системи управління контентом (CMS).

Стратегічні навички та компетентності: оцінка нових інструментів для цифрового маркетингу, відстеження нових тенденцій цифрового маркетингу, розробка стратегії маркетингу в Інтернеті, креативність.

Враховуючи динамічність цифрового маркетингу та ефективності його інструментів та відповідних компетентностей, необхідних для максимізації такої ефективності, найбільш важливим напрямом подальших досліджень вважаємо вирішення питання, яке об'єктивно постане перед керівництвом компанії: найм співробітників із вже сформованими компетентностями або розвиток компетентностей у діючих співробітників, сприяючи тим самим підвищенню лояльності співробітників та показників ROI (return on investment) та LTV (life-time value) для персоналу компанії.

#### **Література**

1. Digital Marketing [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://thepage.ua/experts/digital-marketing-cto-eto-takoe-i-komu-on-nuzhen>.
2. What's next for digital consumers [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/whats-next-for-digital-consumers#>.
3. Digital Marketing Institute [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://digitalmarketinginstitute.com/institute/press/the-economist-group-and-dmi-report-reveals-critical-talent-skills-shortage>.
4. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 296–299.
5. Пономаренко І. В. Цифровий маркетинг як ефективний інструмент підвищення рівня конкурентоспроможності компанії. Проблеми інноваційноінвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент. 2018. № 15. С. 57–65.
6. Digital Skills and Competence, and Digital and Online Learning [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/digital-skills-and-competence-and-digital-and-online>.
7. Carretero Gomez, S., Vuorikari, R. and Punie, Y., DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, EUR 28558 EN, Publications Office of the European

Union, Luxembourg, 2017, ISBN 978-92-79-68006-9 (pdf), 978-92-79-68005-2 (print), 978-92-79-74173-9 (ePub), doi:10.2760/38842 (online), 10.2760/836968 (print), 10.2760/00963 (ePub), JRC106281.

8. Куйбіда, В.С., Петроє, О.М., Федулова, Л.І., & Андрощук, Г.О. (2019). Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : аналітична записка. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України, (1), 118–133. <https://doi.org/10.36030/2664-3618-2019-1-118-133>.

9. Iordache, C., Mariën, I., & Baelden, D. (2017). Developing Digital Skills and Competences: A Quick-Scan Analysis of 13 Digital Literacy Models. *Italian Journal of Sociology of Education*, 9(1), 6–30. doi: 10.14658/pupj-ijse-2017-1-2.

10. Тренды рынка услуг инернет-маркетинга в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.adindex.ua/trendy-rynka-uslug-internet-marketinga-v-ukraine-glazami-seo-performance-agentsstva-adindex/>.

11. COVID-19: зміни в маркетингу та рекламі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://factum-ua.com/Factum\\_Group\\_COVID-19\\_part2.pdf](https://factum-ua.com/Factum_Group_COVID-19_part2.pdf).

## References

1. Digital Marketing [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://thepage.ua/experts/digital-marketing-cto-eto-takoe-i-komu-on-nuzhen>.
2. Whats next for digital consumers [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/whats-next-for-digital-consumers#>.
3. Digital Marketing Institute [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://digitalmarketinginstitute.com/institute/press/the-economist-group-and-dmi-report-reveals-critical-talent-skills-shortage>.
4. Marchuk O. O. Tsyfrovyyi marketynh yak innovatsiynyi instrument upravlinnia. *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. Vyp. 17. S. 296–299.
5. Ponomarenko I. V. Tsyfrovyyi marketynh yak efektyvnyi instrument pidvyshchennia rivnia konkurentospromozhnosti kompanii. *Problemy innovatsiinoinvestytsiinoho rozvytku. Seriya: Ekonomika ta menedzhment*. 2018. № 15. S. 57–65.
6. Digital Skills and Competence, and Digital and Online Learning [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/digital-skills-and-competence-and-digital-and-online>.
7. Carretero Gomez, S., Vuorikari, R. and Punie, Y., DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, EUR 28558 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017, ISBN 978-92-79-68006-9 (pdf), 978-92-79-68005-2 (print), 978-92-79-74173-9 (ePub), doi:10.2760/38842 (online), 10.2760/836968 (print), 10.2760/00963 (ePub), JRC106281.
8. Kuibida, V.S., Petroie, O.M., Fedulova, L.I., & Androshchuk, H.O. (2019). Tsyfrovyyi kompetentsii yak umova formuvannia yakosti liudskoho kapitalu : analitychna zapyska. *Zbiryk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy*, (1), 118–133. <https://doi.org/10.36030/2664-3618-2019-1-118-133>.
9. Iordache, C., Mariën, I., & Baelden, D. (2017). Developing Digital Skills and Competences: A Quick-Scan Analysis of 13 Digital Literacy Models. *Italian Journal of Sociology of Education*, 9(1), 6–30. doi: 10.14658/pupj-ijse-2017-1-2.
10. Trendy rynku uslug inetet-marketinga v Ukraine [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.adindex.ua/trendy-rynka-uslug-internet-marketinga-v-ukraine-glazami-seo-performance-agentstva-adindex/>.
11. COVID-19: zminy v marketynhu ta reklamii [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [https://factum-ua.com/Factum\\_Group\\_COVID-19\\_part2.pdf](https://factum-ua.com/Factum_Group_COVID-19_part2.pdf).

Надійшла / Paper received: 19.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 314.743: 334.021.1  
DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-51

МУЛЬСКА О. П.

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»

## ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ МІГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА ЇХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ: СВІТОВИЙ ДОСВІД

*На основі аналізу світового досвіду визначено, що завдання державної політики зі управління міграційних процесів полягає у розробці ефективних інструментів управління міграційними процесами з метою максимізації потенційних вигод (розвиток сфери зайнятості, збільшення національного доходу, підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки, посилення інтелектуально-кадрової безпеки, забезпечення податкових надходжень) і мінімізації можливих витрат, ризиків і загроз (економічна експлуатація, дистантні сім'ї, соціальне сирітство, «імігрантське гетто», дефіцит робочих кадрів, втрата потенційного податкового доходу, збільшення соціальної нерівності, відтік м'язів, втрата інвестицій у людський капітал, інфляція сфери R&D).*

*Виділено п'ять підходів до управління міграційними трансфертами задля отримання позитивних соціально-економічних результатів: збільшення обсягів поточних міграційних трансфертів, спрямування переказів на цілі сталого розвитку, стимулювання інвестування (прямого і непрямого) міграційних трансфертів, розвиток системи «споживання-міграційні трансферти», управління міграційними трансфертами.*

*Ключові слова: міграційні процеси, інструменти, економічні ефекти, міграційні трансферти, ефективність, міграційний коридор.*

OLHA MULSKA

Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine

## MEASURES OF MIGRATION REGULATION AND THEIR SOCIO-ECONOMIC RESULTS: WORLD EXPERIENCE

*Based on the analysis of world experience, it is determined that the task of state policy on migration management is to develop effective tools for migration management to maximize potential benefits (employment, increase national income, increase the competitiveness of the national economy, strengthen intellectual and security, ensure tax revenues) and minimization of possible costs, risks and threats (economic exploitation, distant families, social orphanhood, 'immigrant ghetto', labour shortages, loss of potential tax revenue, increasing social inequality, brain drain, loss of investment in human capital, R&D inflation).*

*The aim of the article is to highlight the tasks and tools of the state policy of regulating migration transfers in the context of stimulating the socio-economic development of the country based on world experience.*

*An important strategic goal of the policy is to ensure stable potential remittances by migrants for economic progress, which is a challenge for developing countries in the context of globalization, as emigrants are not always investors in the national economy, small and medium businesses, and social capital. A significant proportion of migrant workers remain permanently resident in the country of destination, severing all social contacts with the donor country. From the point of view of state policy, the most constructive approach to the management of migration processes is one that, under specific conditions or factors of influence, is favourable for the use of administrative-political and organizational-economic instruments. One of the barriers to the implementation of measures of regulating migration processes is the gap between the economy, on the one hand, and a well-oriented financial and institutional system, on the other. Accounting and quasimetric of remittances, assessment of their impact on economic development, formation, and implementation of policies to reduce transfer costs and integrate migration transfers into real sectors of the economy require the development of additional tools to regulate the development of innovation-oriented economy.*

*Keywords: migration processes, tools, economic effects, migration transfers, efficiency, migration corridor.*

**Постановка проблеми.** Зв'язок міграції та економічного розвитку не є однозначним, оскільки міграційні процеси можуть виступати драйвером соціально-економічного поступу і одночасно стримувати економічне зростання як країни-донора, так і країни-реципієнта людських ресурсів. Внаслідок міграції у країнах призначення відбувається омолодження демографічної структури населення, робочої сили, економічне пожвавлення секторів економіки, сфери малого та середнього підприємництва, реформування системи соціального забезпечення, розвитку нових високотехнологічних галузей. У країнах походження мігрантів позитивні ефекти міграції відображається у покращенні інвестиційного клімату та потенціалу країни через грошові перекази, трансферт технологій і соціальних трансакцій за рахунок реверсної міграції.

Міграція виступає не лише наслідком соціально-економічного розвитку, вона є фактором-тригером соціально-економічних результатів країни, які проявляються у розвитку людського та соціального капіталу, інвестиційно-інноваційної діяльності, результативності фінансової та торговельної сфери. Так, у звіті Генерального секретаря ООН з питань міжнародної міграції та розвитку зазначається про важливість розуміння взаємозв'язку міграції та розвитку країни та вироблення політики управління міграційними процесами з метою регулювання розвитку національної економіки [1]. Рівень сприяння еміграції і отриманні позитивних соціально-економічних результатів залежить від багатьох факторів, включаючи форми міграції, її тривалість, напрям переміщення, причини міграційної активності. Останнє свідчить про те, що міграція

може принести позитивні ефекти за умови готовності країни до реалізації механізмів управління міграційними процесами. Надмірна еміграція робочої сили, а також працепрофіцитна кон'юнктура ринку праці є деструктивними чинниками розвитку країни походження людських ресурсів. Натомість, реверсна міграція з соціальними та грошовими трансфертами виступають елементами нарощування ресурсного потенціалу соціально-економічного розвитку країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розроблені науково-прикладні напрацювання в сфері аналітики та оцінювання впливу міграційних процесів на соціально-економічний розвиток країни [2; 3; 4; 5; 6] не можуть бути комплексним базисом аналізування соціально-економічного середовища розвитку міграційних процесів у країні, диференціації міри впливу окремих умов середовища на обсяги міграції і навпаки, ідентифікації часових лагів, у межах яких спостерігається найвищий рівень взаємозалежностей міграції і чинників соціально-економічного середовища. У наукових дослідженнях плеяди вітчизняних міграціологів [7; 8; 9] на основі використання інструментарію економіко-математичного моделювання встановлено, що зовнішня міграція населення найчастіше обумовлена диспропорціями національного ринку праці та економічною дивергенцією загалом, а внутрішня міграція – регіональними ринками праці та соціально-економічними асиметріями розвитку територій. Як наслідок, соціально-економічне середовище різних країнах має вагоме значення для формування позитивних міграційних установок.

Увага міграціологів фокусується в основному навколо питань міграції робочої сили, вимушених переміщень, короткострокових форм міграції, різних аспектів економіки зайнятості мігрантів. Комплексне стратегічне бачення трансформацій національної економіки, моделювання її розвитку представлено у працях В. Гейця [10], Е. Лібанової [11], у яких підкреслюється залежність економічного зростання від рівня людського потенціалу країни, котрий в умовах вітчизняної економіки стрімко скорочується внаслідок посилення зовнішньої міграції населення.

Вплив поточної міграційної ситуації на соціально-економічні результати детально проаналізовано у працях С. Вертовець [12], головним фокусом досліджень є трансформації внутрішнього ринку міграційних послуг і сфери зайнятості. Водночас, стратегічне бачення змін національної економіки, моделювання її розвитку в умовах зростання трудової міграції населення представлено у працях науковців Львівської школи регіоналістики [8; 13]. У них підкреслюється залежність економічного зростання від рівня людського потенціалу країни, котрий в умовах української економіки стрімко скорочується внаслідок посилення зовнішньої міграції населення.

**Мета статті** – виокремити завдання та інструменти державної політики регулювання міграційних трансфертів у контексті стимулювання соціально-економічного розвитку країни на основі світового досвіду.

**Виклад основного матеріалу.** Міграція населення завжди була невід'ємною частиною досвіду багатьох країн світу. Так, сучасна ера міграційної активності розпочалася після Другої світової війни, коли післявоєнне відновлення та економічне зростання привели до підвищення попиту на робочу силу, який не можна було задовольнити на внутрішньому рівні. Країни з колоніальною історією (Бельгія, Франція, Нідерланди та Велика Британія) змогли залучити значні обсяги низькокваліфікованої робочої сили зі колишніх колоній. Німеччина, Австрія, Данія, Швеція і Нідерланди імплементували програми гастарбайтерів, спрямовані на забезпечення постачання необхідної робочої сили [14]. У цей час на інтенсивність міграційних потоків в основному впливали нерівність доходів і дивергенція економічного розвитку країн-донорів і країн-реципієнтів людських ресурсів.

Країни з високим рівнем соціально-економічного розвитку, значним попитом на робочу силу та гідними умовами праці стали привабливими для іммігрантів з країн, для яких характерний високий рівень безробіття, низький рівень оплати праці та стагнація економіки. Варто відзначити, що для країн-донорів робочої сили більша частина мігрантів є вихідцями зі сільських територій (північ Португалії, захід Іспанії, південь Італії та північ Греції [12]).

Модель управління міграційними процесами, яка найчастіше використовувалася у країнах Північної Америки та ЄС, передбачає, що міграція є інструментом регулювання ринку праці, зокрема балансування сукупної пропозиції та попиту на робочу силу [3, с. 75-83]. У багатьох країнах світу державна політика управління міграційними процесами, основним завданням якої було регулювання ринку праці, є методом стимулювання чи стримування еміграції. Ключовим елементом державної політики регулювання міграції у низці країн світу (США, Канада, Аргентина, Португалія, Італія) виступала взаємодія між засобами управління зовнішньою міграцією задля досягнення сталого економічного розвитку в умовах інтенсивного відтоку висококваліфікованих кадрів.

Варто наголосити, що в умовах «нової економіки міграції» [15] у деяких країнах відстежується дефіцит двох референтних груп: висококваліфікованих фахівців у країнах-донорах людських ресурсів і робочих кадрів у країнах-реципієнтах. Тому ключовим фактором, що визначає відтік мізків, є дивергенція розвитку соціально-економічної системи, а не можливість отримати фінансову винагороду. Інструменти управління міграційними процесами на основі врахування теорії структурного дисбалансу периферійних суспільств є ефективними для країн, де характерна значна ендогенна диференціація соціально-економічного розвитку. Так, у країнах з меншим рівнем соціально-економічного розвитку, які витрачають значні обсяги дефіцитних ресурсів на забезпечення людського розвитку, спостерігається відтік висококваліфікованих

фахівців, які стають учасниками ринку праці в країнах із вищим рівнем розвитку. Окреслена тенденція так званого синдрому «модернізації для еміграції» показана рис. 1.

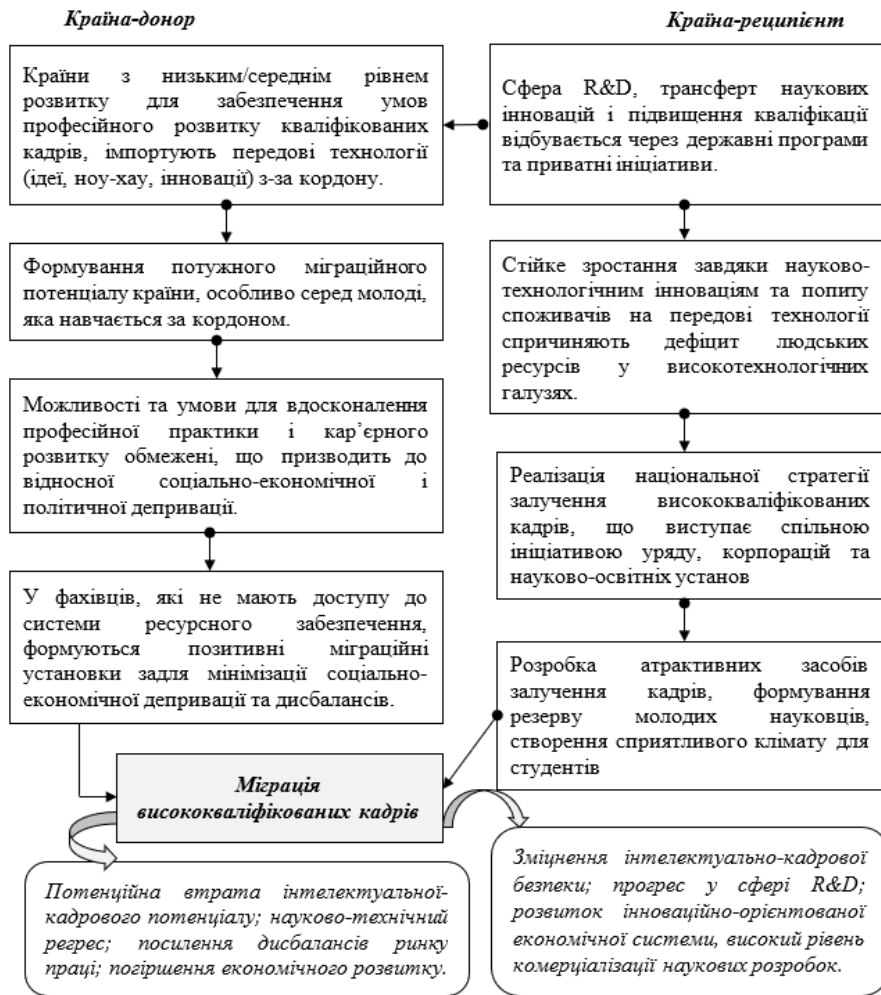


Рис. 1. Синдром «модернізації економічної системи для еміграції»: досвід країн з високим рівнем «відтоку мізків»

Джерело: систематизовано на основі даних [14; 15]

Досвід багатьох країн світу демонструє важливість розробки інструментів управління міграційними процесами у частині регулювання потоків капіталу (грошових трансфертів, інвестицій та ін.) для країн-донорів людських ресурсів [6; 16], оскільки грошові перекази мігрантів становлять джерело іноземної валюти та створюють мультиплікативний ефект на економіку загалом, водночас зменшуючи попит на соціальні витрати. Ключовим елементом державної політики управління міграційними процесами в умовах забезпечення соціально-економічного розвитку для окремих країн світу є заохочення відтоку робочої сили з метою зменшення профіциту на ринку праці та послаблення соціально-політичного та економічного тиску.

Наприклад, у 1960-1970 рр. Туреччина використовувала трудову еміграцію як засіб зменшення безробіття і збільшення валютних резервів за рахунок грошових переказів, які також використовувались для прихованого утримування курсу турецької ліри. Крім того, турецька політика регулювання міграційними процесами розглядалася як спосіб отримання мігрантами з сільських територій нових навичок і знань, за допомогою яких можна досягнути високих соціально-економічних ефектів за умови рееміграції місцевого населення, а також залучення іноземного капіталу для забезпечення інвестиційних потреб місцевої громади [17, с. 2-3]. Варто зауважити, що тотожні механізми управління міграційними процесами імплементували Туніс і Марокко, які використовували економічні стимули щодо сприяння трудової еміграції до країн Західної Європи насамперед для подолання високого рівня безробіття та залучення грошових переказів [7, с. 841]. Схожої позиції дотримувалася Лівія, пропонуючи стипендії для сприяння мобільності студентів та заохочення громадян до навчання за кордоном [18].

Цікавим інструментом управління міграцією задля отримання економічних ефектів є розробка Програми щодо заохочення трудової та освітньої еміграції населення (досвід Мексики). Метою формування Програми було отримання стійкості ринку праці й інтенсифікації міграційних трансфертів задля модернізації промисловості та стимулювання інвестиційної діяльності емігрантів у реалізації програм економічного розвитку на локальному рівні [2, с.489]. Так, Філіппіни використовували еміграцію як



стратегію розвитку країни, щорічно відправляючи близько 80 тис. громадян за кордон на сезонні роботи за умови підписання тимчасових трудових контрактів і розробляючи чіткі інституційні умови для забезпечення соціального захисту мігрантів і прав діаспори [3].

Державна політика управління міграційними процесами Південної Кореї і Філіппін була сфокусована на отриманні позитивних економічних результатів і зміцненні економічної безпеки, що зумовило необхідність розробки Програми зайнятості населення за кордоном із визначеними механізмами управління трудовою міграцією. У результаті реалізації Програми зайнятості Філіппіни отримували грошові трансферти обсягом понад 19 млрд дол. США на рік [19, с 325-327]. Варто зацентувати увагу на досвіді Філіппін і щодо розробки програм підтримки та стимулювання потенційних мігрантів до виїзду. Комісія з питань закордонних справ у Філіппінах надавала консультативні послуги, організовувала консультаційні заходи для мігрантів, здійснювала адаптацію навичок потенційних мігрантів для покращення їхніх можливостей задля працевлаштування. Прикладом такої практики є політика підготовки медичних сестер і працівників, а також моряків для працевлаштування на міжнародному ринку праці.

Схожої концепції дотримувалися ряд африканських держав, зокрема Камерун отримував щороку понад 10 млн дол. США від діаспори з Європи [20], а Бангладеш, Шрі-Ланка, Індія, Пакистан, Єгипет сприяли міграції робочої сили до нафтовидобувних арабських держав не лише задля залучення грошових переказів, а також для стримування перенаселення і безробіття [4]. Країни з низьким рівнем розвитку використовували численні інструменти управління трудовими та освітніми міграційними процесами, включаючи двосторонні та багатосторонні договори [5]. Зокрема, у 2015 р. Міністерство закордонних справ Індії розробило електронну базу даних «e-Migrate», метою якої було підвищення прозорості та покращення умов праці шляхом реєстрації і перевірки іноземних компаній, які заохочують їхніх громадян до еміграції [21]. Відтак, управління трудовою еміграцією та регулювання діяльності діаспори у країнах, для яких міграція виступає тригером зменшення соціально-економічних деструктивних змін, є ключовим елементом політики економічного розвитку країни.

У деяких випадках управління міграційними потоками через канал грошових трансфертів призводило до отримання негативних соціально-економічних результатів, наприклад, збільшення соціальної нерівності або створення інфляційної залежності від капітальних вкладень мігрантів. Так, на Філіппінах короткострокові грошові перекази міжнародних мігрантів відокремили сільськогосподарську галузь від інших галузей економіки та стримували прямі іноземні інвестиції у виробництво [2]. У випадку Непалу грошові перекази в основному інвестувалися у міські території, а інші території недоотримували економічних вигод від грошових переказів [3]. У Зімбабве грошові перекази одночасно спричинили інфляцію, загострили проблему бідності домогосподарств немігрантів і посилили соціальну нерівність [4]. Світовий досвід демонструє, що грошові перекази пов'язані з більшою нерівністю доходів в Африці та Латинській Америці. Однак, інші дослідження доводять тезу, що міграція виступає засобом покращення фінансового добробуту населення, наприклад, у Мексиці й Єгипті [22]. Міграція на початкових етапах розвитку спричиняє збільшення нерівності, оскільки лише відносно розвинені країни мають відповідне ресурсне забезпечення для сприяння еміграції населення задля отримання грошових переказів. Оскільки в країнах призначення створюються мережі діаспор, вартість міграції зменшується, що веде до подальшої інтенсифікації зовнішніх міграційних процесів.

Досвід численних країн світу демонструє помірну ефективізацію такого інструменту управління міграційними процесами задля забезпечення економічного розвитку країн з нерозвинутою фінансовою системою як моніторинг грошових трансфертів [3; 6; 19]. Інтеграція грошових переказів у процеси розвитку національної економіки відрізняються залежно від контексту та часто є суперечливими. Наприклад, значний приплив грошових переказів в економіку Польщі, Індії і Пакистану сприяв зменшенню рівня бідності, але одночасно посилив атмосферу апатії та фінансового очікування, що спостерігалось у суспільстві на рівні домогосподарств [14; 23]. Натомість, значні обсяги міграційних трансфертів, спрямовані у депресивні зони, наприклад, країни Африки, Шрі-Ланка, сприяли трудовій міграції і зменшенню рівня дисбалансу ринку праці [4]. Практика засвідчує, що соціально-економічні результати від реалізації державної політики управління міграційними процесами через канал грошових переказів не можуть мати структурованої системи, оскільки отримані економічні ефекти диференційовані за сферами і часовими лагами.

Досвід управління трудовими міграційними потоками в Мексиці відрізняється від інших країн світу фактом відсутності позитивних ефектів у сфері зайнятості та зростання частки нелегальної міграції. Сприятливі соціально-економічні результати міграції для ринку праці та сфери зайнятості сприяють зростанню вагомості фінансових наслідків міжнародної міграції. У країнах із прогресивним податком на прибуток еміграція висококваліфікованих емігрантів негативно позначалася на державному бюджеті через втрату майбутніх податкових внесків. Часто недоотримані податкові надходження виступають державними інвестиціями в сферу освіти для емігрантів [24].

Варто наголосити, що досвід окремих країн Азії щодо регулювання міграційних трансфертів у системі державної політики розвитку національної економіки корелює зі змінами структури витрат домогосподарств і пропозиції робочої сили [2]. Зокрема, домогосподарства з мігрантами в країнах, де спостерігається посилення курсу валюти по відношенню до національної грошової одиниці, значно

збільшували фінансові витрати на забезпечення освіти дітей, товари тривалого користування (телевізори та автомобілі), відвідування позашкільних гуртків й інвестиції в бізнес.

Досвід Мексики також підтверджує позитивну кореляцію між міграцією та ринком капіталу в країні-донорі людських ресурсів. Так, соціально-економічні результати Мексики у сфері бізнесу визначені за допомогою двох механізмів: грошові перекази послаблюють кредитні обмеження на створення малих підприємств, а рееміграція сприяє формуванню значних соціальних трансфертів, які виступали інструментом розвитку сфери малого та середнього бізнесу [5]. Натомість Республіка Корея була однією з перших країн, яка стимулювала еміграцію працівників будівельної сфери задля отримання додаткових навиків і знань, здійснивши їхню рееміграцію через короткий період часу. Створення Корейської державної корпорації закордонного розвитку (KODCO) було ефективним інституційним механізмом регулювання еміграції у частині працевлаштування корейських робітників за кордоном. Варто додати, що державна політика регулювання міграційних процесів в азійських країнах-донорах людських ресурсів мала характерні елементи:

1) встановлення мінімальних стандартів для трудових контрактів і вимог на отримання дозволу щодо підписання трудового договору за кордоном уповноваженим національним органом влади перед від'їздом;

2) ліцензування і регулювання діяльності приватних агентств з підбору персоналу за кордоном;

3) встановлення квот на працевлаштування за кордоном [2; 5].

Хоча більшість країн Азії не обмежували права громадян працевлаштовуватися за кордоном, деякі з них виконували регулюючі функції, включаючи: формування системи трудових стандартів, обов'язкових для виконання за кордоном; надання повноважень державним службам зайнятості щодо моніторингу інтенсивних трудових міграційних потоків; використання конкретних засобів протидії торгівлі людьми та економічної експлуатації за кордоном; здійснення арбітражних процедур у суперечках між трудовими емігрантами та їх іноземними роботодавцями; створення національних і регіональних установ для забезпечення прав мігрантів за кордоном; регулювання зайнятості трудових мігрантів і управління міграційними потоками між країнами за допомогою багатосторонніх угод [25].

Примітно, що країни мають певний потенціал і автономію для формування механізмів управління міграційними процесами у контексті регулювання розвитку національної економіки. Для високорозвинених країн еміграція сформувала економічні стимули для таких практик, як трансферт інновацій, у т.ч. виробничих процесів, інтелектуальної власності та бізнесу [18]. Країни з високим рівнем ВВП у розрахунку на одну особу використовували еміграцію як засіб сприяння зростання обсягів національного, регіонального та індивідуального доходів, рівнів заощаджень й інвестицій. Країни, що розвиваються, формували механізми управління міграцією з метою монетизації міграційних потоків, тому для них характерним є використання еміграційної політики як засобу експорту товарів, послуг і знань, а також зменшення внутрішнього соціально-економічного тиску.

Основним викликом для багатьох країн світу, у яких еміграція є характерною ознакою соціально-економічного розвитку, було посилення впливу міграційних трансфертів на економічне зростання. Відповідно, для його державного регулювання застосовувалися різні організаційно-економічні, адміністративні та ін. засоби. Як свідчить досвід передових економік світу, вплив грошових переказів на економічний розвиток мінливий, тому варіації відповідних інструментів також перманентні. На рис. 2 систематизовано інструменти та засоби світового досвіду управління міграційними трансфертами у контексті забезпечення соціально-економічного розвитку країни.

Світова практика має позитивний досвід щодо управління міграційними процесами задля отримання ефективних соціально-економічних результатів і формування сприятливих умов для трансформації національних економік, а також реалізації державної політики управління міграційними процесами. *Перший підхід* передбачає управління міграційними процесами (Індія, В'єтнам, Пакистан, Індонезія) орієнтований на збільшення обсягів національного багатства, основним інструментом якого є зростання темпів надходжень поточних міграційних трансфертів. Наповнення державного бюджету за рахунок міграційних трансфертів було мотиваційним вектором стимулювання тимчасової і сезонної еміграції, яка має високу чутливість до поширення соціальних наслідків. Однак, зменшення витрат на грошові перекази мігрантів розглядається як стратегія збільшення обсягів міграційних трансфертів, оскільки менші витрати означають, що більша частка міграційних активів матиме економічний ефект.

*Другий підхід* до управління міграційними процесами передбачає спрямування грошових переказів безпосередньо на цілі сталого розвитку країни (Ірландія, Велика Британія, США, Франція). В основі державної політики управління міграційними процесами лежить привілейована система оподаткування грошових переказів і підтримка ініціативи розвитку територіальних громад через відповідні фінансово-інвестиційні фонди, що сприяє наповненню державного бюджету. Однак, такий підхід порушує питання встановлення пріоритетних черг щодо розподілу дефіцитних державних коштів. Водночас, система засобів реалізації державної політики викликає дискусію щодо доцільності державних дотацій суб'єктам господарювання від отриманих міграційних переказів.

Підхід	Цілі, завдання	Інструменти
Збільшення обсягів операційних міграційних трансфертів	Максимізація обсягу грошових переказів мігрантів	Сприяння короткостроковій трудовій міграції
	Мінімізація нерационального використання грошових переказів за рахунок трансфертних витрат	Встановлення низьких бар'єрів входу на ринок для постачальників міграційних послуг, у т.ч. трансферу
	Збільшення прибутковості малого та середнього бізнесу	Ведення рахунків в іноземній валюті з преміальними відсотковими ставками
Спрямування переказів на підтримку сталого розвитку	Цільове використання міграційних трансфертів державою	Оподаткування переказів грошових переказів
	Розроблення системи стимулів для мігрантів-інвесторів	Податкові канікули для мігрантів-інвесторів на створення малого бізнесу
	Стимулювання розвитку територіальних громад	Фінансування напрямів розвитку територіальних асоціацій
Стимулювання інвестування (прямого і непрямого) міграційних трансфертів	Формування міграційної інфраструктури	Інвестиційне кредитування одержувачів грошових переказів
	Маркетингування міграційних трансфертів	Створення сприятливого мікроклімату для інвесторів-емігрантів
	Формування конкурентоспроможної фінансової системи (інвестиційні фонди, мікрофінансові установи)	Надання податкових пільг на імпорт інвестиційних товарів
	Розвиток мережі фінансових міграційних установ	Перехресне субсидування банківськими послугами грошових переказів
Розвиток системи ефективності операційних міграційних трансфертів	Сприяння споживанню місцевих товарів та послуг	Тарифи на імпорتنі товари з альтернативами місцевого виробництва
	Формування системи іменних і привілейованих міграційних облигацій	Медичне страхування за рахунок міграційних трансфертів
	Підвищення соціальної значущості бізнес-секторів, які функціонують за рахунок грошових переказів мігрантів	Фінансовий контролінг за сферою зайнятості в будівельній галузі економіки
Ефективне управління операційними міграційними трансфертами	Стимулювання банківської діяльності як посередників міграційних трансфертів	Надання пільг та додаткових стимулів для здійснення міграційних трансакцій через банківські установи
	Розвиток фінансової грамотності серед відправників та одержувачів міграційних трансфертів	Реалізація програм фінансової освіти через громадські організації сім'ям трудових мігрантів

Рис. 2. Завдання та інструменти державної політики регулювання міграційних трансфертів у контексті стимулювання соціально-економічного розвитку країни

Джерело: авторська розробка

Стимулювання прямого і непрямого інвестування міграційних трансфертів як *третій підхід* до формування державної політики управління міграційними процесами використовувався Іспанією, Грецією, Італією, Польщею і Канадою. Основною метою державної політики є формування особливої когорти населення – підприємців-мігрантів, які виступають інвесторами економічного зростання країни. Зокрема, стимулювання непрямого інвестування грошових переказів мігрантів можливе за умови, що мігранти, а також їхні сім'ї контролюють споживчі витрати через ефективне використання грошових переказів. Депонування грошових переказів у фінансових установах сприяє формуванню системи доступу до кредитного ринку і тим самим стимулює розвиток і забезпечення більшого спектру соціально-економічних ефектів.

*Четвертий підхід* формування державної політики регулювання міграційних процесів (поширений у Німеччині, Бельгії, Нідерландах, Австрії) полягає у забезпеченні ефективного споживання, а відтак і збільшення обсягів заощаджень і інвестиційної спроможності за рахунок міграційних трансфертів. Варто зауважити, що універсальною особливістю міграції є те, що значна частина грошових переказів витрачається на споживання і будівництво. Тому, наприклад, розвиток будівельної сфери залежить від імпорту та умов зайнятості, виступає вагомим фактором забезпечення кореляційного зв'язку між міграційними трансфертами та розвитком національної економіки.

Стратегування державної політики управління міграційними процесами передбачає розробку програм регулювання потоків міграційних трансфертів, що є основою *п'ятого підходу*, який у практичній діяльності найповніше використовується Японією і Португалією. Реалізація інструментів для досягнення мети державної політики сприяє формуванню міграційної інфраструктури з відповідним кадровим і фінансовим забезпеченням. Примітно, що залучення відправників та одержувачів грошових переказів до офіційного фінансового сектору розширює його можливості, сприяє розвитку інфраструктури та отриманню соціально-економічних ефектів.

**Висновки.** Важливою стратегічною метою політики є забезпечення стабільних потенційних грошових переказів мігрантами задля економічного поступу. Така мета є викликом для країн, що розвиваються в умовах глобалізації, оскільки емігранти не завжди є інвесторами національної економіки, сфери малого та середнього бізнесу, а також носіями соціального капіталу. Значна частина трудових мігрантів залишається на постійне місце проживання у країні призначення, розриваючи усі соціальні контакти з країною-донором.

З точки зору державної політики найбільш конструктивним підходом до управління міграційними процесами є такий, який за конкретних умов чи факторів впливу є сприятливим до застосування

адміністративно-політичних та організаційно-економічних інструментів. Одним із бар'єрів імплементації інструментів та засобів регулювання міграційними процесами є розрив між економікою, з одного боку, та якісно орієнтованою фінансово-інституційною системою, з іншого. Облік і кваліметрія грошових переказів, оцінка їх впливу на розвиток економіки, формування і реалізація політики зменшення трансфертних витрат та інтегрування міграційних трансфертів у реальні галузі економіки вимагають розробки додаткових засобів регулювання розвитку інноваційно-орієнтованої економіки.

### Література

1. United Nations: International migration and development, Report of the Secretary-General (New York, United Nations, 2006).
2. Adamson F., Demetriou M. Remapping the Boundaries of 'State' and 'National Identity': Incorporating Diasporas into IR Theorizing. *European Journal of International Relations*, 2007, 13(4), 489-526.
3. Anyanwu J., Erhijakpor E. Do remittances affect poverty in Africa? *African Development Review*, 2010, 22(1), 51-91.
4. Barham B., Boucher S. Migration, remittances, and inequality: estimating the net effects of migration on income distribution. *Journal of Development Economics*, 1998, 55(2), 307-331.
5. Durand J., Massey S., Zenteno R. Mexican Immigration in the United States. *Latin American Research Review*, 2001, 36(1), 107-127.
6. Escriba-Folch, A., Meseguer C., Wright J. Remittances and Democratization. *5 International Studies Quarterly*, 2015, 9 (3), 571-86.
7. Mulska O., Baranyak I. Formation of the forecasting model for Ukrainian-German migration system. *Economy and forecasting*. Vol. 2, 2019, pp. 119-136.
8. Sadova U. Migration in terms of transformation of regional labour markets of Ukraine: mechanisms of regulation, Lviv, M. Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine, 2019. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20190006.pdf>
9. Махонюк О. В., Мульська О.П. Аналіз діяльності суб'єктів ринку міграційних послуг в Україні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Збірник наукових праць. Вип. №5 (133). 2018. С. 128-133.
10. Гець В. М. Економіка України: ключові проблеми і перспективи. *Економіка і прогнозування*. 2016. № 1. С. 7-22.
11. Libanova E. Labour migration from Ukraine: key features, drivers and impact. *Economics and Sociology*, 2019, 12(1), pp. 313-328. DOI: 10.14254/2071-789X.2019/12-1/19
12. Vertovec S. Migrant transnationalism and modes of transformation. *International Migration Review*, 38(3), 2004, 321-356.
13. Васильців Т.Г., Ляш О.І., Лупак Р.Л. Проблеми та засоби конвергенції соціальної безпеки в Україні та ЄС. *Бізнес Інформ*, 2018, №12 (491). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemi-ta-zasobi-konvergentsiyi-sotsialnoyi-bezpeki-v-ukrayini-ta-es>.
14. Halstead N. Branding 'perfection': Foreign as self; self as 'foreign-foreign. *Journal of Material Culture*, 2002, 7(3), 273-293.
15. Omata N. The Complexity of Refugees' Return Decision-Making in a Protracted Exile: Beyond the Home-Coming Model and Durable Solutions. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 39 (8), 2013, 1281-1297.
16. Mosley L., Singer D. Migration, Labor, and the International Political Economy. *Annual Review of Political Science*, 2015, 18 (1), 283-301.
17. Stark O., Taylor J. Relative deprivation and international migration. *Demography*, 1989, 26(1), 1-14
18. Tsourapas G. Nasser's Educators and Agitators acrossal-Watan al-'Arabi: Tracing the Foreign Policy Importance of Egyptian Regional Migration, 1952-1967. *British Journal of Middle Eastern Studies*, 2016, 43 (3), 324-341.
19. Ireland P. The Limits of Sending-State Power: The Philippines, Sri Lanka, and Female Migrant Domestic Workers. *International Political Science Review*, 2018, 39 (3), 322-337
20. Ollong K. The Cameroonian Diaspora: An Assessment of Its Role in Local Development. *Journal of Globalization Studies*, 2013, 4(2), 82-95.
21. Gamlen A. The Emigration State and the Modern Geopolitical Imagination. *Political Geography*, 2008, 27(8), 840-856.
22. Portes L. Remittances, poverty and inequality. *Journal of Economic Development*, 2009, 34(1), 127-140.
23. Roberts K., Morris M. Fortune, risk, and remittances: An application of option theory to participation in village-based migration networks. *International Migration Review*, 2003, 37(4), 1252-1281.
24. Mishra P. Emigration and Wages in Source Countries: Evidence from Mexico. *Journal of Development Economics*, 2007, 82(1), 180-199.
25. Malit F., Alexander Jr. Cameroonian Migration as the New 'Pipeline' to the GCC? *Emigration State, Strategic Dysfunctionality Engagement, and Diaspora Welfare*. 2017. DOI:10.13140/RG.2.2.10615.42403.

## References

1. United Nations: International migration and development, Report of the Secretary-General (New York, United Nations, 2006).
2. Adamson, F., Demetriou M. (2007). Remapping the Boundaries of 'State' and 'National Identity': Incorporating Diasporas into IR Theorizing. *European Journal of International Relations*, 13(4), 489-526.
3. Anyanwu, J., Erhijakpor, E. (2010). Do remittances affect poverty in Africa? *African Development Review*, 22(1), 51-91.
4. Barham, B., Boucher, S. (1998). Migration, remittances, and inequality: estimating the net effects of migration on income distribution. *Journal of Development Economics*, 55(2), 307-331.
5. Durand, J., Massey, S., Zenteno, R. (2001). Mexican Immigration in the United States. *Latin American Research Review*, 36(1), 107-127.
6. Escriba-Folch, A., Meseguer, C., Wright, J. (2015). Remittances and Democratization. *5 International Studies Quarterly*, 9 (3), 571-86
7. Mulcka, O., Baranyak, I. (2019). Formation of the forecasting model for Ukrainian-German migration system. *Economy and forecasting*, 2, 119-136.
8. Sadova U. (Ed.). (2019). Migration in terms of transformation of regional labour markets of Ukraine: mechanisms of regulation, Lviv, M. Dolishnyi Institute of Regional Research of NAS of Ukraine. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20190006.pdf>
9. Makhonyuk, O.V., Mulcka, O.P. (2018). Analiz diyal'nosti sub'yektiv rynku mihratsiynikh posluh v Ukrayini. [Analysis of the activity of the subjects of the migration services market in Ukraine]. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine. Collection of scientific works*, 5 (133), 128-133. [in Ukrainian].
10. Heyets', V.M. (2016). *Ekonomika Ukrayiny: klyuchovi problemy i perspektyvy* [Economy of Ukraine: key problems and prospects]. *Ekonomika i prohozuvannya – Economy and Forecasting*, 1, 7-22 [in Ukrainian].
11. Libanova, E. (2019). Labour migration from Ukraine: key features, drivers and impact. *Economics and Sociology*, 12(1), pp. 313-328. DOI: 10.14254/2071-789X.2019/12-1/19
12. Vertovec, S. (2004). Migrant transnationalism and modes of transformation. *International Migration Review*, 38(3), 321-356.
13. Vasylytsiv, T., Ilyash, O., Lupak, R. (2018). Problemy ta zasoby konverhentsiyi sotsial'noyi bezpeky v Ukrayini ta ES [Problems and means of social security convergence in Ukraine and the EU]. *Biznes Inform - Business Inform*, 12. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/problemi-ta-zasobi-konverhentsiyi-sotsial'noyi-bezpeki-v-ukrayini-ta-es>. [in Ukrainian].
14. Halstead, N. (2002). Branding 'perfection': Foreign as self; self as 'foreign-foreign'. *Journal of Material Culture*, 7(3), 273-293.
15. Omata N. (2013). The Complexity of Refugees' Return Decision-Making in a Protracted Exile: Beyond the Home-Coming Model and Durable Solutions. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 39 (8), 1281-1297.
16. Mosley, L., Singer, D. (2015). Migration, Labor, and the International Political Economy. *Annual Review of Political Science*, 18 (1), 283-301.
17. Stark, O., Taylor, J. (1989). Relative deprivation and international migration. *Demography*, 26(1), 1-14.
18. Tsourapas. G. (2016). Nasser's Educators and Agitators across al-Watan al-'Arabi: Tracing the Foreign Policy Importance of Egyptian Regional Migration, 1952-1967. *British Journal of Middle Eastern Studies*, 43 (3), 324-341.
19. Ireland, P. (2018). The Limits of Sending-State Power: The Philippines, Sri Lanka, and Female Migrant Domestic Workers. *International Political Science Review*, 39 (3), 322-337
20. Ollong, K. (2013). The Cameroonian Diaspora: An Assessment of Its Role in Local Development. *Journal of Globalization Studies*, 4(2), 82-95.
21. Gamlen, A. (2008). The Emigration State and the Modern Geopolitical Imagination. *Political Geography*, 27(8), 840-856.
22. Portes, L. (2009). Remittances, poverty and inequality. *Journal of Economic Development*, 34(1), 127-140.
23. Roberts, K., Morris, M. (2003). Fortune, risk, and remittances: An application of option theory to participation in village-based migration networks. *International Migration Review*, 37(4), 1252-1281.
24. Mishra, P. (2007). Emigration and Wages in Source Countries: Evidence from Mexico. *Journal of Development Economics*, 82(1), 180-199.
25. Malit, F., Alexander, Jr. (2017). Cameroonian Migration as the New 'Pipeline' to the GCC? Emigration State, Strategic Dysfunctionality Engagement, and Diaspora Welfare. DOI:10.13140/RG.2.2.10615.42403.

Надійшла / Paper received: 22.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 336

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-52

ФІЛІПОВА Н. В.

Національний університет «Чернігівська політехніка»

## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*В статті приділено увагу системі фінансового забезпечення розвитку сфери охорони здоров'я. Ефективність функціонування сфери охорони здоров'я обумовлюється вибором моделі її фінансового забезпечення. Важливим аспектом ефективності фінансової моделі є розподіл відповідальності між її ключовими учасниками. Вихідними параметрами вибору моделі фінансового забезпечення розвитку сфери охорони здоров'я є особливості історичного розвитку країни, соціально-економічного розвитку, особливості внутрішньої політики держави. Виділено функції управління фінансовим забезпеченням розвитку сфери охорони здоров'я, до яких відносять загальні функції управління та функціональний вплив на об'єкти управління. Запропоновано принципи управління фінансовим забезпеченням розвитку сфери охорони здоров'я – субсидіарності, соціальної справедливості, витрата-вигода, принцип системності, принцип збалансованості, принцип диверсифікованості фінансового забезпечення, відповідальності, гласності, результативності. Розглянуто структуру управління розвитком сфери охорони здоров'я, його рівні та управлінські технології. Встановлено, що управління фінансовим забезпеченням розвитку сфери охорони здоров'я відбувається під впливом державного та ринкового регулювання. Також визначено основні інструменти формування фінансових ресурсів – державні, страхові, податкові, фінансове прогнозування. Ключову організаційну роль в управлінні фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я відведено органам державної влади, місцевого самоврядування та іншим органам, причетним до реалізації політики сфери охорони здоров'я.*

*Ключові слова: фінансове забезпечення, управління, охорона здоров'я.*

FILIPOVA N.

Chemihiv Polytechnic National University

## MANAGEMENT OF FINANCIAL SUPPORT OF HEALTHCARE DEVELOPMENT

*The article focuses on the system of financial support for the development of health care. The efficiency of the health care sector is determined by the choice of its financial support model. An important aspect of the effectiveness of the financial model is the division of responsibilities between its key players. The initial parameters of the choice of the model of financial support for the development of health care are the features of the historical development of the country, socio-economic development, features of domestic policy. The functions of management of financial support for the development of health care, which include general management functions and functional impact on the objects of management. The principles of management of financial support for the development of health care - subsidiarity, social justice, cost-benefit, the principle of systematization, the principle of balance, the principle of diversification of financial support, responsibility, transparency, efficiency. The structure of health care development management, its levels and management technologies are considered. It is established that the management of financial support for the development of health care is under the influence of state and market regulation. The main tools for the formation of financial resources - government, insurance, tax, financial forecasting - are also identified. The key organizational role in the management of financial support for the innovative development of health care is assigned to public authorities, local governments and other bodies involved in the implementation of health policy.*

*Keywords: financial support, management, health care.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Основні напрямки державної політики та нормативно-правового регулювання сфери охорони здоров'я визначаються положеннями стратегії. Основною метою є збереження та покращення здоров'я населення. Основними принципами стратегічного планування є пріоритетність охорони здоров'я, інноваційний розвиток, дотримання прав громадян, прозорість та відкритість.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Аналізу питань фінансового забезпечення та планування приділено увагу таких науковців, як Боголепов Д., Василик О., Карпишин Н., Лободіна З., Москал О., Придатко Г., Поляченко Ю., Опарін В., Романенко О., Тулай О., Юрій С., Федоров В. та ін. Проте немає єдиного підходу щодо визначення фінансової політики, тісно пов'язаного з відповідним етапом розвитку країни.

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

У сучасних умовах у сфері охорони здоров'я невирішеною залишається проблема незбалансованості визначених на рівні законодавства зобов'язань та фінансових можливостей для держави у належному забезпеченні медичних послуг.

### Формулювання цілей статті

Дослідити особливості управління фінансовим забезпеченням, розглянути функції управління фінансового забезпечення охорони здоров'я та структуру управління фінансовим забезпеченням охорони здоров'я.

## Виклад основного матеріалу

Ефективність функціонування сфери охорони здоров'я обумовлюється вибором моделі її фінансового забезпечення. Важливим аспектом ефективності фінансової моделі є розподіл відповідальності між її ключовими учасниками. Вихідними параметрами вибору моделі фінансового забезпечення розвитку сфери охорони здоров'я є особливості історичного розвитку країни, соціально-економічного розвитку, особливості внутрішньої політики держави (рис. 1).



Рис. 1. Вибір моделі фінансування сфери охорони здоров'я

\* Джерело: побудовано автором

Вплив зазначених параметрів формує загальну фінансову політику держави. Існуючими моделями фінансового забезпечення сфери охорони здоров'я, як вже зазначалось, є державна, соціальна, ринкова.

Мета функціонування сфери охорони здоров'я є удосконалення стану здоров'я населення, надаючи доступну та якісну медичну допомогу, створюючи належні економічні, організаційні, правові умови для надання медичних послуг, які за своїми характеристиками (види, кількість, якість, обсяг, доступність відповідно до ресурсів громадян) задовольняють потреби населення з урахуванням сучасного розвитку та відповідного матеріально-технічного оснащення. Проте існуючий досвід управління фінансовим забезпеченням сфери охорони здоров'я свідчить, що визначена мета є неможливою для досягнення за умови неврахування її економічної ефективності. Таким чином, попри наявні процеси реформування сфери охорони здоров'я, залишається актуальним питання фінансового забезпечення та його якісного планування.

Для ефективного управління фінансовим забезпеченням сфери охорони здоров'я необхідно визначити та обґрунтувати мету з урахуванням наступних умов: виявити можливості підвищення ефективності фінансового забезпечення, оцінити його якість, визначити ефективність оплати праці працівників медичної сфери тощо. Підвищення ефективності передбачає використання адаптивних інструментів управління фінансовим забезпеченням. Важливим також є інтеграція фінансового управління та загальної системи управління. Необхідним є орієнтація на стратегічні цілі розвитку сфери охорони здоров'я. У випадку протиріч між встановленими цілями та рішеннями, останні необхідно відхилити. Потрібним є врахування двох напрямів фінансування: по-перше, поточне фінансування закладів охорони здоров'я, по-друге, розробка та прийняття рішень щодо забезпечення довгострокового фінансування.

Управління фінансовим забезпеченням розвитку сфери охорони здоров'я має досить широке тлумачення, оскільки дане поняття можна розглядати як фінансове управління, у випадку, коли йдеться мова про державне управління фінансами, а також окремо можна розглядати, як фінансове управління безпосередньо закладами охорони здоров'я. Відмінності між поняттями проявляються в особливості суб'єктів та об'єктів управління, управлінських технологій, які використовують, та у специфіці функцій. Сукупність принципів, методів, інструментів, організаційних форм щодо фінансування сфери охорони здоров'я визначають управлінські технології. Все вищезазначене доповнюється нормативно-правовим забезпеченням, наказами, розпорядженнями, організаційною структурою управління, а також відповідальністю всіх виконавців (своєчасність виконання завдань та вказівок, дії керівників, ефективність зворотного зв'язку).

Головні лікарі різних закладів охорони здоров'я є учасниками системи управління фінансовим забезпеченням розвитку сфери охорони здоров'я, вони проводять організацію фінансової діяльності, виконують належні спеціалізовані функції в системі управління та організаціях.

До головних суб'єктів системи управління фінансовим забезпеченням розвитку сфери охорони здоров'я, які безпосередньо впливають на формування, використання та розподіл фінансових ресурсів, належну організацію ефективної фінансової діяльності, в першу чергу відносять: державу; надавачів медичних послуг (державні заклади охорону здоров'я, комерційні неприбуткові підприємства, приватні клініки, а також лікарі-фізичні особи-підприємці, які займаються приватною практикою лікування); замовники медичних послуг (головний замовник – Національна служба здоров'я України, страхові компанії); користувачі медичних послуг – все населення країни. Функціональний підхід до управління фінансовим забезпеченням розвитку сфери охорони здоров'я відображено на рис. 2.

При формуванні державної політики у сфері охорони здоров'я враховуються наступні чинники: розробка обґрунтованої концепції (на основі аналізу ситуації, вимог економічних законів, потреб населення), визначення основних напрямів використання ресурсів, визначення переліку дій для реалізації мети (з урахуванням економічної політики, міжнародних вимог). Також держава виконує стратегічне та тактичне планування. Як надавачі так і замовники медичних послуг беруть участь в розробці та прийнятті фінансових рішень. Участь держави в управлінні фінансами охорони здоров'я пов'язана з упередженням можливого спричинення шкоди отримувачам медичних послуг, контролем якості та доступності медичних послуг всім категоріям населення, формуванням інститутів захисту прав пацієнтів та медичних працівників, удосконаленню нормативно-правового забезпечення, сприяння впровадження в практику нових форм та методів лікування.



Рис. 2. Функціональний підхід до управління фінансовим забезпеченням розвитку сфери охорони здоров'я \*

\*Джерело: складено на основі опрацювання літератури

На практиці управлінський процес ґрунтується на чотирьох основних функціях – планування, організації, мотивації, контролю. На основі синергії функцій управління, фінансового забезпечення, фінансової політики управління фінансовим забезпеченням сфери охорони здоров'я слід розглядати як систему наступних функцій, зокрема:

- планування;
- організація фінансового забезпечення;
- регулювання та координування;
- аналіз господарської діяльності;
- фінансовий контроль;
- мотивація;
- контролінг.

Функція планування включає в себе розробку стратегічних, оперативних, а при необхідності тактичних планів, визначення цілей та побудову фінансового прогнозу. Фінансове планування є обов'язковою складовою фінансової політики сфери охорони здоров'я як складовою загальної стратегії, з чітким визначенням послідовності дій, які спрямовані на досягнення цілей.

Функція фінансового забезпечення окреслюється визначенням джерел формування фінансових ресурсів, методів їх формування, їх розміру та цільовим використанням (розподіл відповідно до рівнів медичної допомоги).

Регулювання та координування забезпечує дотримання взаємозв'язку всіх функцій, відповідає за узгодженість в роботі всіх рівнів системи охорони здоров'я, узгодженості між всіма учасниками, дотриманням всіх характеристик.



Аналітична функція базується на аналізі фінансової звітності надавачів медичних послуг та інших закладів сфери охорони здоров'я, а саме інформацію щодо ведення господарської діяльності. В процесі здійснення управління фінансовим забезпеченням сфери охорони здоров'я виникає необхідність оцінки відповідності планових та фактичних показників.

Логічним продовженням та доповненням попередньої функції є контроль. Контроль слід здійснювати на всіх етапах реалізації діяльності (попередній, поточний, кінцевий). Фінансовий контроль націлений на перевірку правильності та доцільності формування фондів грошових коштів сфери охорони здоров'я та їх цільового використання, а також порівняння фінансових результатів від користування фінансових ресурсів з плановими та виявлення потенційних резервів їх підвищення [1]. Це сприятиме мінімізації ризиків, вчасному виявленню загроз та розробці ефективних шляхів запобігання негативним наслідкам.

Функція мотивації забезпечує розвиток пріоритетних процесів та завдань [2-8]. Створення стимулюючих передумов для надання високоякісних медичних послуг, ефективного використання ресурсів полягає у матеріальному та моральному стимулюванні працівників закладів охорони здоров'я. Чітко окреслені мотиваційні заходи сприяють підвищенню ефективності функціонування сфери охорони здоров'я.

Функція контролінгу полягає у координації діяльності надавачів медичних послуг, що в цілому сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління.

Структуру управління фінансами сфери охорони здоров'я зображено на рис. 3. Фінансове забезпечення охорони здоров'я включає в себе мету управління, принципи управління, інструменти управління, суб'єкти та об'єкти управління, відповідні управлінські технології та забезпечення (нормативно-правове, інформаційно-аналітичне, кадрове, організаційне, технічне).

В структурі управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я доцільно розрізняти загальне управління сферою охорони здоров'я та функціональний вплив на об'єкти управління.

Управління фінансовим забезпеченням відбувається під впливом як державного (нормативно-правове забезпечення, стандарти) так і ринкового регулювання (попит, пропозиція, конкуренція, загальна економічна ситуація, політична ситуація, екологічна ситуація).

Управління фінансовим забезпеченням розвитку сфери охорони здоров'я потребує використання інструментів формування фінансових ресурсів, до яких пропонуємо віднести:

- державні ( податки, збори);
- страхові (страхові внески та платежі);
- податкові (нові механізми оподаткування);
- фінансове прогнозування (плани, прогнози, сценарії).

Також необхідним є врахування важелів впливу на управління фінансовим забезпеченням сфери охорони здоров'я. Їх застосування визначає дієвість всієї системи фінансового управління. До основних слід віднести бюджетні, податкові та цінові.

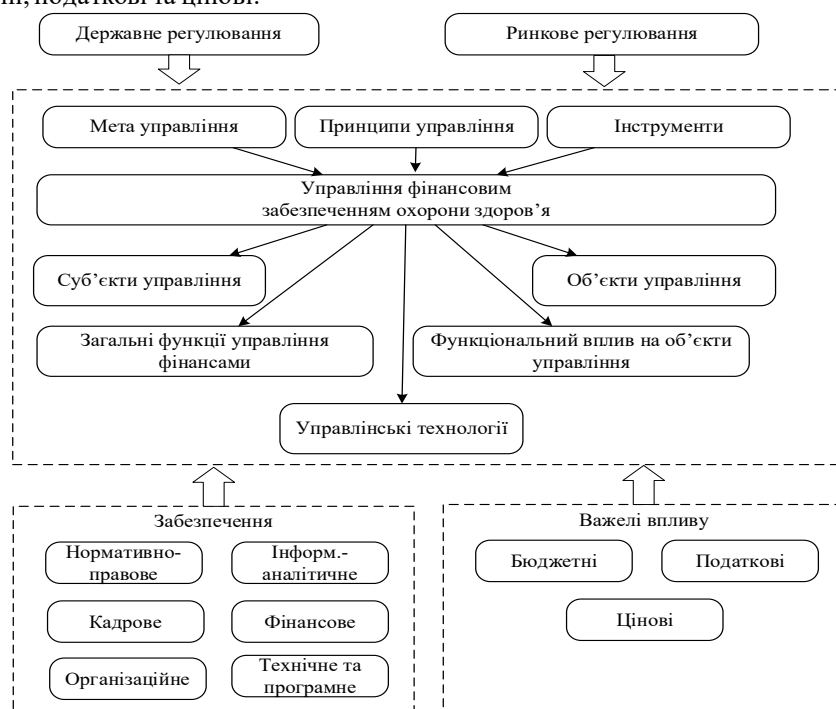


Рис. 3. Структура управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я  
Джерело: побудовано на основі [9-13; 15; 16]

Реалізація процесу управління фінансами в сфері охорони здоров'я неможлива без нормативно-правового, інформаційно-аналітичного, фінансового, кадрового, технічного забезпечення.

До основних принципів управління фінансовим забезпеченням розвитку сфери охорони здоров'я, вважаємо доцільним віднести наступні:

- субсидіарності – фінансування розвитку сфери охорони здоров'я на основі визначення потреб та необхідності надання медичних послуг різних рівнів;

- соціальної справедливості – базується на доступності та якості медичних послуг, бажанні громадян зберігати та підтримувати стан свого здоров'я, укріпляти його фізичний та духовний стан, забезпеченні доступу до новітніх медичних досягнень, забезпеченні профілактичних заходів, дієвого соціального страхування;

- вигода-витрата – лікування є вигідним, при ефективному лікуванні відбувається запобігання зайвим витратам на реабілітацію, діагностику, купівлю лікарських засобів тощо;

- принцип системності – базується на розробці та прийнятті управлінських рішень, які корелюють державній економічній стратегії, враховують особливості її реалізації, упорядкованості та послідовності дій всіх елементів системи;

- принцип збалансованості – необхідність забезпечення фінансовими ресурсами гарантованого мінімуму медичних послуг;

- принцип диверсифікованості фінансового забезпечення – залучення додаткових джерел фінансування сфери охорони здоров'я (активізація добровільного медичного страхування, впровадження обов'язкового медичного страхування, донорські фонди, благодійні фонди, гранти тощо), що в свою чергу знижує навантаження на державний бюджет та мінімізує фінансові ризики;

- принцип відповідальності – відповідальність всіх учасників сфери охорони здоров'я в залежності від виконуваних функцій та повноважень;

- принцип ефективності – отримання медичного та соціального ефектів шляхом оптимального залучення, розподілу та раціонального використання ресурсів;

- принцип законності – якісне нормативно-правове забезпечення, дотримання норм та прав фінансового контролю;

- принцип гласності - передбачає відкритість та доступність кожному громадянину щодо розподілу та використання фінансових ресурсів на забезпечення гарантованого державою рівня надання медичних послуг;

- принцип результативності – означає визначення чітких цілей, обґрунтованого алгоритму дій щодо їх досягнення, забезпеченості всіма необхідними ресурсами, які сприятимуть отриманню відповідного задовільного результату від управління фінансовим забезпеченням сфери охорони здоров'я;

- принцип поєднання централізованих та децентралізованих підходів, передбачає перерозподіл фінансових коштів на різних рівнях в межах єдиної фінансової політики держави з урахуванням потреб закладів охорони здоров'я;

- принцип безперервності передбачає постійний взаємозв'язок планування на поточний та майбутні періоди.

Враховуючи специфіку охорони здоров'я, варто зазначити, що організація фінансового забезпечення потребує особливого підходу, оскільки окрім економічної ефективності необхідним є дотримання принципу соціальної справедливості. Економічну ефективність визначають раціональністю використання фінансових, трудових, матеріальних ресурсів. Соціальний ефект оцінюється покращенням здоров'я населення, подовженням тривалості життя, мінімізацією кількості важких захворювань, зміною демографічних показників, зменшенням випадків передчасної смерті та в цілому рівнем задоволеності населення від отриманої медичної допомоги.

**Висновки.** Підсумовуючи вищевикладене, можемо зазначити, що ключову організаційну роль в управлінні фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я відведено органам державної влади, місцевого самоврядування та інших органів причетних до реалізації політики сфери охорони здоров'я. Але не зважаючи на розпочату реформу в сфері охорони здоров'я, питання її фінансового забезпечення залишається відкритим та потребує пошуку альтернативних підходів. Тому доцільним буде розробка ключових положень щодо формування стратегії фінансового забезпечення інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я, яка включатиме в себе стратегічну мету, підходи до формування з урахуванням основних характеристик сфери охорони здоров'я, виокремлення напрямів інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я.

### Література

1. Финансы. Денежное обращение. Кредит: учебник для ВУЗов. [Л. А. Дробозина, Л.П. Окунева, Л.Д. Андросова и др.]; под ред. проф. Л. А. Дробозиной. М.: Финансы, ЮНИТИ, 1999. 479 с.
2. Карпишин Н. Сутність, джерела та форми фінансового забезпечення охорони здоров'я. Світ фінансів. 2007. № 2. С. 63–72.

3. Крюков С. А. Роль місцевої влади в підвищенні якості надання медичних послуг. Управління сучасним містом. К.: УАДУ, 2000. С. 35–38.
4. Карамішев Д. В. Концепція інноваційних перетворень: міжгалузевий підхід до реформування системи охорони здоров'я: (державно-управлінські аспекти). Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2004. 304 с.
5. Педченко Т. Шляхи реформування системи фінансування охорони здоров'я та його законодавче забезпечення. Вісник УАДУ. 2003. № 1. С. 215–220.
6. Авраменко Н. В. Організаційні аспекти державного управління системою охорони здоров'я в Україні. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2010. № 2. С. 194–196.
7. Губар О. Є. Соціальне страхування у забезпеченні суспільного добробуту. Фінанси України. 2002. № 8. С. 130–136.
8. Робак О. Н. Моделирование системы эффективного управления финансовыми потоками Министерства образования и науки Украины: дис... канд. экон. наук: 08.00.11; Донецкий национальный ун-т. Донецк, 2007. 173 с.
9. Ібатуліна А. В. Автономність місцевого оподаткування України. Вісник аграрної науки. 2009. № 9. С. 81–82.
10. Финансовый менеджмент: учебник для ВУЗов / [Г. Б. Поляк, И. А. Акодис, Т. А. Краева и др.]; под ред. проф. Г.Б. Поляка. М.: Финансы, ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 527 с.
11. Озеров И. Основы финансовой науки: бюджет. Формы взимания. Местные финансы. Государственный кредит. М.: ЮрИнф, 2009. 622 с.
12. Боголепов Д. Краткий курс финансовой науки. М.: Пролетарий, 1925. 281 с.
13. Василик О. Д. Теорія фінансів: підруч. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 480 с.
14. Кудряшов В. П. Курс фінансів: навч. Посібник. К.: Знання, 2008. 431 с.
15. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text>
16. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19 листопада 1992 р. (№2801-ХІІ, редакція від 16 січня 2020 р.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>

#### References

1. Fynansy. Denezhnoe obrashchenye. Kredyt: uchebnyk dlia VUZov. [L. A. Drobozyna, L.P. Okuneva, L.D. Androsova y dr.]; pod red. prof. L. A. Drobozynoi. M.: Fynansy, YuNYTY, 1999. 479 p.
2. Karpyshyn N. Sutnist, dzherela ta formy finansovoho zabezpechennia okhorony zdorovia [The essence, sources and forms of financial security]. Svit finansiv. 2007. № 2. pp. 63–72.
3. Kriukov S. A. Rol mistsevoi vlady v pidvyshchenni yakosti nadannia medychnykh posluh [The role of local government in improving the quality of medical services]. Upravlinnia suchasnym mistom. K.: UADU, 2000. pp. 35–38.
4. Karamyshev D. V. Kontsepsiia innovatsiinykh peretvoren: mizhhaluzevyi pidkhd do reformuvannia systemy okhorony zdorovia: (derzhavno-upravlinski aspekty) [The concept of innovative transformations: a cross-sectoral approach to health care reform: (public administration aspects)]. Kh. Vyd-vo KharPI NADU «Mahistr», 2004. 304 p.
5. Pedchenko T. Shliakhy reformuvannia systemy finansuvannia okhorony zdorovia ta yoho zakonodavche zabezpechennia [Ways to reform the health care financing system and its legislative support]. Visnyk UADU. 2003. № 1. pp. 215–220.
6. Avramenko N. V. Orhanizatsiini aspekty derzhavnogo upravlinnia systemoiu okhorony zdorovia v Ukraini [Organizational aspects of public administration of the health care system in Ukraine]. Derzhava ta rehiony. Seriia: Derzhavne upravlinnia. 2010. № 2. pp. 194–196.
7. Hubar O. Ye. Sotsialne strakhuvannia u zabezpechenni suspilnoho dobrobutu [Social insurance in ensuring public welfare]. Fynansy Ukrainy. 2002. № 8. pp. 130–136.
8. Robak O. N. Modelyrovanye systemy efektyvnogo upravleniya fynansovymy potokamy Mynysterstva obrazovanyia y nauky Ukrainy: dys... kand. ekon. nauk: 08.00.11; Donetskyi natsyonalnyi un-t. Donetsk, 2007. 173 p.
9. Ibatulina A. V. Avtonomnist mistsevoho opodatkuвання Ukrainy [Autonomy of local taxation in Ukraine]. Visnyk ahromoi nauky. 2009. № 9. pp. 81–82.
10. Fynansovyi menedzhment: uchebnyk dlia VUZov / [H. B. Poliak, Y. A. Akodys, T. A. Kraeva y dr.]; pod red. prof. H.B. Poliaka. M.: Fynansy, YuNYTY-DANA, 2008. 527 p.
11. Ozerov Y. Osnovy fynansovoi nauky: biudzhel. Formy vzymaniya. Mestnye fynansy. Hosudarstvennyi kredyt. M.: YurYnf, 2009. 622 p.
12. Boholepov D. Kratkyi kurs fynansovoi nauky. M.: Proletaryi, 1925. 281 p.
13. Vasylyk O. D. Teoriia finansiv: pidruch. K.: Tsentri navchalnoi literatury, 2005. 480 p.
14. Kudriashov V. P. Kurs finansiv: navch. Posibnyk. K.: Znannia, 2008. 431 p.
15. Kontsepsiia reformy finansuvannia systemy okhorony zdorovia: rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30 lystopada 2016 r. № 1013-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text>
16. Osnovy zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorovia: Zakon Ukrainy vid 19 lystopada 1992 r. (№2801-KhII, redaktsiia vid 16 sichnia 2020 r.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>

Надійшла / Paper received: 24.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 657.1

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-53

СЕРІКОВА Т. М.

Харківський національний економічний університет

ЛАГОДІЄНКО Н. В.

Миколаївський національний аграрний університет

СЕРІКОВ Д. О.

Харківський національний економічний університет

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ

Аналіз сучасного стану ринку аутсорсингових послуг в Україні дозволив визначити, що станом на 2020 рік країна посіла 42-е місце в глобальному рейтингу аутсорсингової привабливості (Global Services Location Index, GSLI). Крім того, у 2020 році більше 20-ти аутсорсингових компаній були включені до рейтингу Міжнародної асоціації IAOP «The Global Outsourcing 100». Це зумовлено збільшенням витрат на інфраструктуру, покращенням показників ділового середовища та зниженням витрат у категорії доступності персоналу. Визначення основних переваг та недоліків використання альтернативних форм організації бухгалтерського обліку на підприємствах дає можливість стверджувати, що найбільш ефективною формою організації обліку на підприємстві в сучасних умовах є саме аутсорсинг. Це відбувається, за рахунок залучення до ведення бухгалтерії підприємства висококваліфікованих спеціалістів. Взаємозамінність бухгалтерів, що працюють на аутсорсингу, дозволяє швидко та безболісно змінити бухгалтера у разі необхідності та дозволяє уникнути складнощів та накопичення нагальних питань. Має ряд економічних переваг: економія на фонді заробітної плати та економія на поточних витратах підприємства, пов'язаних з організацією робочого процесу для бухгалтера. Основним і суттєвим недоліком альтернативних форм організації обліку є відсутність законодавчої бази. Обґрунтовано доцільності використання бухгалтерський аутсорсингу, як прогресивного інструменту, що дозволяє підприємству позбутися «рутинної роботи» та зосередити відповідні організаційні, фінансові та людські ресурси на розвитку власного бізнесу, нових напрямків діяльності, або навпаки – сконцентрувати зусилля на поточних питаннях, що вимагають підвищеної уваги.

Ключові слова: аутсорсинг, бухгалтерський аутсорсинг, аутстафінг, форми організації бухгалтерського обліку, бухгалтерський облік.

TETIANA SIERIKOVA

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

NATALIA LAGODIENKO

Mykolaiv National Agrarian University

DENYS SIERIKOV

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## CURRENT STATE AND PROSPECTS OF ACCOUNTING OUTSOURCING DEVELOPMENT IN UKRAINE

*Introduction. In conditions of high competition, ensuring the viability and competitiveness of enterprises in the long run becomes possible due to companies that specialize in certain business processes. Accounting by specialists of an outsourcing company allows not only to improve the quality and reliability of reporting, but also to reduce the cost of maintaining accounting. Outsourcing allows companies to grow by reducing payroll and overhead costs and focus on core business, optimize the company's structure and increase its competitiveness.*

*The purpose of the research is to analyze the current state of the outsourcing services market in Ukraine, identify the main advantages and disadvantages of using alternative forms of accounting in enterprises and justify its use as a method of modern accounting.*

*Analysis of the current state of the outsourcing services market in Ukraine allowed us to determine that as of 2020, the country ranked 42nd in the global ranking of outsourcing attractiveness (Global Services Location Index, GSLI). In addition, in 2020, more than 20 outsourcing companies were included in the ranking of the International Association IAOP "The Global Outsourcing 100". This is due to increased infrastructure costs, improved business environment and reduced costs in the category of staff availability.*

*Identifying the main advantages and disadvantages of using alternative forms of accounting in enterprises makes it possible to argue that the most effective form of accounting in the enterprise in modern conditions is outsourcing. This is due to the involvement of highly qualified specialists in the company's accounting. Interchangeability of outsourced accountants allows you to quickly and painlessly change the accountant if necessary and avoids the complexity and accumulation of pressing issues. It has a number of economic advantages: savings on the payroll and savings on the current costs of the enterprise associated with the organization of the work process for the accountant. The main and significant disadvantage of alternative forms of accounting is the lack of legal framework.*

*The expediency of using accounting outsourcing is substantiated as a progressive tool that allows the company to get rid of "routine work" and focus appropriate organizational, financial and human resources on the development of its own business, new activities, or vice versa - to focus on current issues that require special attention.*

*Key words: outsourcing, accounting outsourcing, outstaffing, forms of accounting organization, accounting.*

**Вступ.** Нестабільність та постійно зростаюча конкуренція характеризують сучасний світ, в якому підприємства, бажаючи оптимізувати свою діяльність і зменшити витрати, стикаються з необхідністю

співпраці з іншими суб'єктами господарювання для зменшення кількості виконуваних функцій. Забезпечення їхньої життєздатності та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі стає можливим за рахунок компаній, які спеціалізуються на окремих бізнес-процесах. Найбільш популярною, на сьогодні, моделлю такого бізнесу є аутсорсинг. Як показує практика найбільше зростання спостерігається у сфері фінансів та бухгалтерського обліку.

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій в усіх сферах суспільної діяльності стало можливим надання бухгалтерських послуг на віддаленому обслуговуванні. Як наслідок, обмін інформацією відбувається в електронній формі за допомогою хмарних сховищ чи електронної пошти, що в епоху пандемії COVID-19 є безперечною перевагою. В окремих випадках, ведення бухгалтерського обліку фахівцями аутсорсингової компанії дозволяє не тільки підвищити якість та достовірність звітності, а й скоротити витрати на утримання бухгалтерії. Саме аутсорсинг дає змогу підприємствам зростати, скорочуючи фонд оплати праці та накладні витрати. Це, в свою чергу, дає можливість зосередити увагу на основній діяльності, оптимізувати структуру компанії та збільшити її конкурентоспроможність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження проблем та напрямів розвитку бухгалтерського аутсорсингу здійснили багато вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Ж.-Л. Бравар [1], Н. А. Глигало [2], Т. Г. Савченко [3], А. О. Саїнчук [4], Р. А. Слав'юк [5] та інші. Автори публікацій звертають увагу на теоретичні аспекти та підкреслюють важливість практичної реалізації аутсорсингу бухгалтерського обліку, пропонують методи оцінки його ефективності. Однак, враховуючи ситуацію, що склалася в Україні і світі у зв'язку з пандемією COVID-19, ще довго актуальним буде залишатися пошук нових підходів до вирішення теоретичних та організаційно-правових питань, пов'язаних із наданням послуг аутсорсингу бухгалтерського обліку.

**Мета дослідження.** Метою даного дослідження є аналіз сучасного стану ринку аутсорсингових послуг в Україні, визначення основних переваг та недоліків використання бухгалтерського аутсорсингу в діяльності підприємств України, з метою оптимізації їх діяльності та обґрунтування доцільності його використання як методу сучасного ведення бухгалтерії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За визначенням українського вченого Р. А. Слав'юка [5, с. 342], аутсорсинг – це передача компанії частини своїх завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду. Історично аутсорсинг вперше був визнаний як бізнес-стратегія в 1989 році, хоча його інструментарій був використаний набагато раніше протягом 70-х років в автомобілебудівній галузі [1, с. 26]. Спочатку його використовували в таких сферах послуг, як логістика і готельний сектор, проте пізніше все більшу важливість аутсорсинг набув у сфері залучення людських ресурсів (HR), високотехнологічної індустрії (IT) та фінансових послуг.

Щодо України, то привабливість аутсорсингу серед вітчизняних підприємств постійно зростає. Станом на 2020 рік країна посіла 42-е місце в глобальному рейтингу аутсорсингової привабливості (Global Services Location Index, GSLI) [6], який включає 60 країн. Порівняно з попереднім роком Україна піднялася на чотири позиції, що зумовлено збільшенням витрат на інфраструктуру, покращенням показників ділового середовища та зниженням витрат у категорії доступності персоналу. Крім того, у 2020 році більше 20-ти аутсорсингових компаній були включені до рейтингу Міжнародної асоціації IAOP «The Global Outsourcing 100» [7], який містить найкращих у світі постачальників аутсорсингових послуг. Серед найуспішніших з них варто відзначити AMC Bridge, Ciklum, Eleks, Infopulse, Sigma Software тощо.

Сьогодні в Україні стрімко зростає значення аутсорсингу бухгалтерських послуг, який представляє собою передачу підприємством права ведення бухгалтерського обліку стороннім фахівцям, які мають необхідні знання, досвід та технічне оснащення.

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» [8], підприємство самостійно обирає форми організації бухгалтерського обліку, а отже, компаніям не забороняється передавати його ведення стороннім організаціям, укладаючи відносини з фірмою-аутсорсером у рамках договору надання бухгалтерських послуг, а не на підставі трудового договору, як зі штатним бухгалтером.

Зараз в Україні нараховується близько 80% представників малого і середнього бізнесу, які вдаються до послуг бухгалтерського аутсорсингу [2, с. 116]. Якщо декілька років тому такими послугами в нашій країні користувалися, насамперед, представництва іноземних компаній, то сьогодні до послуг аутсорсерів усе частіше звертаються вітчизняні суб'єкти підприємницької діяльності. Це пов'язано з тим, що зростаюча конкуренція змушує їх підвищувати ефективність виробництва і скорочувати витрати, а жорсткість адміністрування у сфері податків ускладнює форми обліку та звітності для бізнесу, одночасно збільшуючи розмір штрафних санкцій за порушення.

Розглянемо процедуру отримання послуги бухгалтерського аутсорсингу українськими підприємствами [4, с. 137]:

1. Між замовником і виконавцем укладається договір про надання аутсорсингових послуг з ведення бухгалтерського обліку.
2. Замовник, за умовами договору, зобов'язаний надати первинні документи, як правило, строком до 5 числа наступного за звітним місяця для своєчасної їх обробки.

3. Виконавець аналізує та вносить первинні документи в електронну бухгалтерську програму, наприклад, «1С: Бухгалтерія».

4. У період надання послуг виконавець фіксує та відображає в обліку всі господарські операції, що визначені договором за звітний період.

5. За результатами звітного періоду виконавець формує фінансові результати, складає і подає фінансову, податкову та статистичну звітність (як правило, за допомогою програмного забезпечення «ME.doc»).

Окрім того, сучасні технології дають можливість аутсорсинговій компанії отримувати інформацію про підприємство не тільки безпосередньо з банківського сервера, а й за допомогою систем електронного документообігу – від контрагентів замовника.

Таким чином, бухгалтерський аутсорсинг включає в себе різні організаційні і функціональні аспекти: реєстрація новоствореного підприємства, консультування з питань бухгалтерського обліку, аналіз і складання документації, ведення кадрового обліку, обробку і введення даних у бухгалтерську програму, оновлення конфігурацій баз даних, що належать клієнту, відновлення реєстрів бухгалтерського обліку за минулий період та відновлення первинних документів, роботу з податковими органами, ведення бухгалтерського і податкового обліку, складання податкової та фінансової звітності тощо [3, с. 8]. Аутсорсинг бухгалтерії може бути як довготривалим, так і короткотривалим, здійснюватися як на самому підприємстві, так і через використання технологій передачі даних.

Окрім бухгалтерського аутсорсингу існують і інші форми організації обліку. Тому, приймаючи рішення щодо вибору форми організації бухгалтерського обліку на підприємстві керівництво має ретельно проаналізувати переваги та недоліки альтернативних форм організації обліку на своєму підприємстві та прийняти відповідальне рішення (табл. 1).

Таблиця 1.

### Переваги та недоліки різних форм організації обліку на підприємстві

Штатний бухгалтер		Аутстафінг		Аутсорсинг	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Наявність законодавчої бази	Витрати часу та коштів на пошук персоналу	Чітке визначення обов'язків і завдань	Відсутність законодавчої бази	Висока якість надання послуги	Відсутність законодавчої бази
Обмеження руху інформації	Необхідність утримання робочого місця бухгалтера	Економія на заробітній платі та податках	Необхідність утримання робочого місця бухгалтера	Економія часу та коштів на пошук персоналу	Небезпека витоку інформації
Чітке визначення обов'язків і завдань	Витрати на соціальне забезпечення	Гнучкість під час заміни працівників	Послаблення корпоративної культури компанії	Зниження операційних та накладних витрат	Можливість банкрутства аутсорсингової компанії
Особистий контроль за роботою працівників	Підвищення професійного рівня бухгалтера	Зниження адміністративних ризиків та витрат, пов'язаних з наймом персоналу	Можливе недотримання договірних відносин	Безперервність надання послуги	Відсутність оперативності

Аналіз табл. 1 дає можливість стверджувати, що найбільш ефективною формою організації обліку на підприємстві в сучасних умовах є саме аутсорсинг. Він дає можливість залучення до ведення бухгалтерії підприємства провідних спеціалістів з питань обліку, аудиту, податків та фінансової діяльності підприємств. Взаємозамінність бухгалтерів, що працюють на аутсорсингу дозволяє швидко та безболісно змінити бухгалтера у разі необхідності, а також гарантує, що у випадку хвороби, відпустки, відсутності на робочому місці з інших причин одного аутсорсингового бухгалтера, його буде тимчасово замінено іншим. Це дозволяє уникнути складнощів та накопичення гострих і нагальних питань за час відсутності головного бухгалтера, а хвороби й відпустки – це обов'язкові етапи в роботі навіть найбільш досвідчених і відповідальних штатних працівників. Та має ряд економічних переваг: економія на фонді заробітної плати та економія на поточних витратах підприємства, пов'язаних з організацією робочого процесу для бухгалтера.

Основним и суттєвим недоліком альтернативних форм організації обліку є відсутність законодавчої бази. Не зважаючи на те, що відносини аутсорсингу та аутстафінгу здійснюються на договірних засадах, у законодавстві відсутні спеціальні норми для їх регулювання. Враховуючи, що на відміну від інших форм залучення персоналу, при аутсорсингу надається саме послуга, а не конкретний виконавець-працівник, договір на аутсорсинг за змістом підпадає під регулювання гл. 61 та 63 Цивільного кодексу України і є достатньою мірою врегульованим [9]. Дотогож відповідальність за якість наданої послуги покладається на аутсорсингову компанію, яка залучається для надання послуги, а не на її працівника, що теж дозволяє законодавчо врегулювати ці відносини на основі ст. 906 Цивільного кодексу України та покласти відповідальність на виконавця послуг за порушення договору про її надання [9].

Відповідно до аутстафінгу, як послуги по виведенню персоналу за штат підприємства з подальшим залученням такого персоналу на підставі цивільно-правового договору (договору аутстафінгу). Працівник фактично залишатиметься виконувати ті самі обов'язки на тому самому робочому місці, але в нього змінюється роботодавець. Такі відносини не входять у звичні для нас рамки правового регулювання праці. Як правило, такі відносини мають регулюватись двома договорами, один з яких є трудовим, а інший цивільним [9].

Ми можемо спостерігати, що основні проблеми розвитку та розповсюдження альтернативних форм організації обліку знаходяться у площині законодавства.

Прогнозуючи перспективи подальшого розвитку ринку бухгалтерського аутсорсингу в Україні, можна припустити, що він буде пов'язаний з розвитком електронного документообігу, розробкою законодавчої бази, яка регулює взаємовідносини з аутсорсингу, автоматизацією бухгалтерського обліку і використанням «Інтернет-бухгалтерій» на віддаленому доступі із застосуванням WEB-інтерфейсу і хмарних технологій.

Таким чином, в умовах сучасної економіки бухгалтерський аутсорсинг є прогресивним інструментом, що дозволяє підприємству-замовнику позбутися «рутинної роботи». А отже, компанія може зосередити відповідні організаційні, фінансові та людські ресурси на розвитку власного бізнесу, нових напрямків діяльності, або навпаки – сконцентрувати зусилля на поточних питаннях, що вимагають підвищеної уваги.

Бухгалтерський аутсорсинг в Україні займає меншу частку у сфері фінансових послуг, ніж у країнах Західної Європи та США. Проте, останнім часом набуває усе більшої популярності, адже, підприємства сьогодні у виборі форми організації бухгалтерського обліку застосовують економічний підхід. Підрахувавши кошти, які необхідно витратити на фонд заробітної плати бухгалтерської служби, на облаштування приміщення бухгалтерії, на його охорону тощо, все частіше роблять вибір у бік аутсорсингу.

В Україні на ринку фінансових послуг достатня кількість пропозицій аутсорсингових компаній із ведення бухгалтерського обліку. Широкий спектр послуг, що пропонують аутсорсингові компанії, здатні задовольнити потреби замовника не лише фінансового, а й юридичного чи технічного характеру.

**Висновок та перспективи подальшого розвитку.** За допомогою сучасних технологій і мережі Інтернет є можливість отримувати послуги аутсорсингу, перебуваючи у будь-якому населеному пункті України чи навіть за кордоном. Безконтактна передача даних є беззаперечною перевагою, особливо в умовах застосування карантинних заходів у зв'язку з пандемією COVID-19.

Проте, відсутність чіткого законодавчого регулювання аутсорсингу в Україні створює перешкоди його розвитку. Тому подальші перспективи пов'язані, перш за все, з прийняттям відповідних нормативно-правових документів, які б чітко регулювали відносини між аутсорсинговою компанією і клієнтом, а також визначали організаційно-методичні аспекти ведення обліку на засадах аутсорсингу.

### Література

1. Bravar J. L. Effective outsourcing : book. London: Balance Business Books, 2007. 288 p.
2. Глигало Н. А., Кулик Ю. М., Шинкаренко О. М. Бухгалтерський аутсорсинг в Україні, аналіз і перспективи розвитку. Облік, аналіз та аудит підприємницької діяльності. 2020. № 45. С. 110-122.
3. Савченко Т. Г., Ярошина А. О. Консалтинг та аутсорсинг як сучасні інструменти управління підприємством. Вісник СумДУ. 2019. №2. С. 7–12.
4. Саїнчук А. О. Аналіз ринку аутсорсингових підприємств в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. №2. С. 135–144.
5. Слав'юк Р. А., Лапішко М. Л., Білик О. І., Гасюк М. О. Застосування аутсорсингу в діяльності банків. Теорія та практика розвитку банківської системи. 2014. С. 341–343.
6. The 2021 Kearney Global Services Location Index. URL: <https://cutt.ly/fb5uwqJ> (дата звернення 12.01.21).
7. The 2020 Global Outsourcing 100. URL: <https://www.iaop.org/Content/25/195/5148> (дата звернення 14.01.21).
8. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України № 966-XIV від 16.07.1999 р., зі змінами, внесеними 14.11.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення 05.01.21).
9. Волинець В. Нестандартні форми залучення персоналу: аутсорсинг, аутстафінг, лізинг. Всеукраїнське професійне юридичне видання «Юридична газета onlin». 2020. №21 (727) URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/trudove-pravo/nestandartni-formi-zaluchennya-personalu-autsorsing-autstafing-lizing.html>

### References

1. Bravar J. L. Effective outsourcing : book. London: Balance Business Books, 2007. 288 p.
2. Hlyhalo N. A., Kulyk Yu. M., Shynkarenko O. M. Bukhhalters'kyj (2020). «Accounting outsourcing in Ukraine, analysis and development prospects». Oblik, analiz ta audyt pidpryiemnyts'koi diial'nosti, no. 45, pp. 110-122.

3. Savchenko T. H., Yaroshyna A. O. (2019). «Consulting and outsourcing, even modern business management tools». *Visnyk SumDU*, vol 2, pp. 7-12.
4. Sainchuk A. O. (2019). «Market analysis of outsourcing companies in Ukraine». *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*. vol, 2. pp. 135-144.
5. Slav'iuk R. A. Lapishko M. L., Bilyk O. I., Hasiuk M. O. (2014). «Application of outsourcing in the activities of banks». *Teoriia ta praktyka rozvytku bankiv'skoi systemy*. pp. 341–343.
6. The 2021 Keamey Global Services Location Index. Available at: <https://cutt.ly/fb5uwqJ>.
7. The 2020 Global Outsourcing 100. Available at: <https://www.iaop.org/Content/25/195/5148>.
8. Pro bukhhalters'kyj oblik i finansovu zvitnist' v Ukraini: Zakon Ukrainy № 966-XIV vid 16.07.1999, zi zminamy, vnesenymy 14.11.2020. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.
9. Volynets' V. (2020). Nestandartni formy zaluchennia personalu: autsorsynh, autstafinh, lizynh. [Non-standard forms of staff involvement: outsourcing, outstaffing, leasing]. *Vseukrains'ke profesijne iurydychne vydannia «Yurydychna hazeta onlin»* [All-Ukrainian professional legal publication "Legal newspaper onlin"]. (electronic journal). no. 21(727) Available at: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/trudove-pravo/nestandartni-formi-za-luchennya-personalu-autsorsing-autstafing-lizing.html>

Надійшла / Paper received: 17.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021



УДК 658.5:339.37

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-54

ЧМІЛЬ Г.Л., ПОЛЕВИЧ К.В.

Харківський державний університет харчування та торгівлі

## ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ТРЕНД-ТЕХНОЛОГІЙ КОНЦЕПЦІЇ «ІНДУСТРІЯ 4.0» В ОРГАНІЗАЦІЮ ДІЯЛЬНОСТІ РИТЕЙЛУ

*Мета статті полягає в дослідженні особливостей найбільш популярних передових технологій концепції «Індустрія 4.0» та їх можливості поширення, адаптації в області сучасного ритейлу з метою створення інформаційно-технологічної інфраструктури для ефективного управління процесами придбання, зберігання (утримання) та реалізації товарів відповідно до каналів збуту. Методика дослідження. Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: логічного узагальнення та наукової абстракції, структурного аналізу, аналітичного методу. Результати. Проаналізовано спектр можливостей технології Big Data, її перспективи розвитку в ритейлі, а також організаційні аспекти обробки великого масиву даних. Визначено цільову спрямованість та можливості RFID-технологій за процесами постачання, зберігання та реалізації товарів та в сегменті ритейлу в цілому. Визначено об'єкти Інтернету речей, використання яких дозволить здійснити інтенсифікацію торговельних процесів та оптимізацію маркетингової та логістичної діяльності. Рекомендовано проект «Modum.io», який дозволяє здійснити контроль за умовами транспортування товарів, комп'ютерну автодіагностику, геолокацію транспортних засобів. Проаналізовано можливості адитивних технологій (3D-принтинг) та їх впровадження в сегмент ритейлу. Практична значущість результатів дослідження. Імплементация в практичну діяльність запропонованих цифрових технологій в організаційну структуру підприємства дозволить вивести ритейл на новий організаційно-технологічний та економічний рівень розвитку в епоху інноваційно-революційних перетворень XXI століття.*

*Ключові слова:* Індустрія 4.0, ритейл, інноваційні технології, Big Data, RFID-технологія, Інтернет речей, 3D-технологія.

CHMIL H., POLEVYCH K.

Kharkiv State University of Food Technology and Trade

## IMPLEMENTATION OF TREND TECHNOLOGIES OF THE INDUSTRY 4.0 CONCEPT INTO THE RETAIL ACTIVITY ORGANIZATION

*The research paper purpose is studying the most popular advanced technologies features of the «Industry 4.0» concept and their possibilities of dissemination, adaptation in the field of modern retail with the aim of information technology infrastructure creating for effective management of purchasing, storage (keeping) and goods' sale processes. Research methodology. Achieving of research paper purpose is carried out with the following research methods use: logical generalization and scientific abstraction, structural analysis and analytical method. Results. The possibilities range of Big Data technology, its development prospects in retail and also organizational aspects of large data set processing are analyzed. The target orientation and RFID-technologies possibilities in the processes of supply, storage and goods sale and in the retail segment as a whole are determined. The Internet of things objects are identified, use of which will allow trade processes intensification and marketing and logistics activity optimization. «Modum.io» project is recommended; it allows controlling the goods transportation conditions, computer self-diagnostics and vehicles geolocation. Additive technologies (3D-printing) possibilities and their introduction into the retail segment are analyzed. The practical significance of the research results. The implementation into practice of the proposed digital technologies in the organizational structure of the enterprise will allow bringing the retail to new organizational, technological and economic level of development in the era of innovative and revolutionary transformations of the XXI century.*

*Key words:* Industry 4.0, retail, innovative technologies, Big Data, RFID-technology, Internet of things, 3D-technology.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими завданнями.** Активною сферою підприємницької діяльності в інформаційному суспільстві виступає торгівля, яка перебуває в останній час у фазі технологічної трансформації під впливом концепції «Індустрія 4.0» та кардинально змінює свої взаємовідносини зі стейкхолдерами в процесі здійснення операційної діяльності. Імплементация основ даної концепції сприяли активізації розвитку супермаркетів та гіпермаркетів, господарська діяльність яких у цьому зв'язку характеризується такими операціями як: кодування товарів, їх сканування, самообслуговування, зокрема, в частині розрахунків за товар при використанні платіжних карток або через додаток google pay в мобільному телефоні, використання з RFID-технологій в приміщеннях складу та торгових залах для контролю, використання інформаційно-навігаційних систем для автоматизованого визначення місцеположення транспорту з ціллю підвищення ефективності логістичної діяльності торговельних підприємств.

Поява смартфонів у більшості населення, поширення 4G сприяло значному розвитку електронної та мобільної торгівлі, де робиться все частіше покупки, особливо в період епідеміологічної ситуації в країні, та стрімко зростає кількість учасників он-лайн ритейлу (має фізично-цифрову природу економічного процесу, оскільки в ньому взаємодоповнюється фізичне представлення (наявність та доставка) товару з цифровою торговельною послугою, електронним форматом суб'єкта торгівлі (ритейлора) і фізично-цифровим проведенням трансакції (через оплату готівкою – фізично, через системи електронних грошей – цифровим способом)) [22]. Прояви четвертої промислової революції в електронній торгівлі відзначаються, переважно, у використанні хмарних технологій, Великих даних (Big Data), що дозволяють формувати та обробляти

великі масиви даних про бізнес-операції, зберігати інформацію в «хмарі» та змінювати (корегувати) її у разі необхідності. Однак, інформаційно-комунікаційних технологій та технічних рішень в контексті концепції «Індустрія 4.0» значно більше, ніж сьогодні використовує ритейл. Тому необхідно зрозуміти вигоди та переваги від застосування тієї чи іншої технології, які стануть драйвером в процесі організації торговельної діяльності, що актуалізує означені питання та вимагає наукового дослідження для перспективного розвитку галузевої концепції Торгівля 4.0.

**Аналіз останніх досліджень.** В умовах глобалізації економіки все більше відчуваються прояви Четвертої промислової революції, головним трендом якої виступає концепція «Індустрія 4.0». Враховуючи галузевий аспект, базові компоненти даної концепції швидкими темпами імплементуються в діяльність сучасного ритейлу. Наукових досліджень та публікацій, присвячених розвитку ритейлу при використанні передових технологій концепції «Індустрія 4.0», достатньо, що підтверджує актуальність даної проблематики. Огляд ринку ритейлу та перспективи його розвитку в аспекті інноваційних технологій зроблено науковцями Я.М. Антонюк, І.М. Шиндировським [7]; Т.В. Сак, Д.О. Ховалюк [19]; С.В. Ковальчук, Є.М. Забурмеха, О.Б. Вальков [22] та інші [2–6; 14–18]. Феноменом в епоху четвертої промислової революції вважають технологію Інтернету речей вчені О.А. Баранов [8]; Д.М. Дідушко [10]; І.В. Огірко [13]; та в своїх публікаціях розкривають її зміст, перспективи розвитку в галузях економіки, правові аспекти, необхідності використання технології блокчейн в сфері Інтернету речей. Запорожець Т.В. [11]; Самойленко Л.Б. [20] особливу увагу приділяють організації та методиці застосування драйверу Індустрії 4.0 Big Data. Особливості RFID-технології та перспективи впровадження її в різних сферах діяльності зроблено М.С. Шапарець [24]. Важлива роль адитивних технологій у прискоренні інноваційних перетворень. Кушніренко О.М. визначено перспективні напрями розвитку ринку 3D-технологій в Україні [12], Скіцько В.І. досліджено вплив 3D-технологій на логістичний процес [21]. Проте, наукових робіт, присвячених застосуванню інформаційно-комунікаційних технологій в контексті концепції «Індустрія 4.0» з урахуванням галузевого аспекту («Торгівля 4.0») з метою забезпечення ефективного управління бізнес-процесами ритейлу недостатньо в інформаційних ресурсах та публіках. Тому дослідження організаційно-технологічних аспектів розвитку ритейлу в умовах цифрової трансформації для підвищення продуктивності та результативності торговельних процесів потребують подальшого розгляду.

**Метою** даної статті – є дослідження особливостей найбільш відомих передових технологій, створених на ґрунті концепції «Індустрія 4.0», та їх можливості поширення, адаптації в області сучасного ритейлу з метою створення інформаційно-технологічної інфраструктури для ефективного управління процесами придбання, зберігання (утримання) та реалізації товарів відповідно до каналів збуту.

**Викладення основного матеріалу.** Сучасне суспільство характеризується розвитком торгівлі (переведення в електронний формат окремих торговельних операцій, активізація електронної торгівлі в мережі Інтернет завдяки 4G, збільшення техніко-технологічних можливостей у населення), яка виконує соціально-економічну роль, забезпечує населення товарами відповідно до їх потреб та зорієнтована на отримання прибутку в умовах жорсткої конкуренції на ринках збуту. Інтенсифікація процесів торговельної діяльності в умовах цифрової трансформації здійснює завдяки імплементації інноваційних технологій Індустрії 4.0 в організаційно-технологічну структуру суб'єкту господарювання (рис. 1) для моделювання інформаційно-технологічної інфраструктури, під якою розуміють «сукупність інституцій та інформаційно-аналітичних

ресурсів для формування відповідних потреб у розвитку нових технологій, створення, розвитку і комерціалізації технологій (нововведення) для забезпечення безперервного й результативного функціонування технологічного процесу й формування новітнього технологічного базису торговельних підприємств» [23].

Функціонування торговельного підприємства забезпечується процесами постачання товарів, їх зберігання та реалізації, які завдяки компонентам концепції «Торгівля 4.0» зможуть вийти на принципово новий організаційно-технологічний рівень та стати «розумними та інтелектуальними».

Першочерговим етапом в організації діяльності торговельного підприємства є процес постачання, який систематично забезпечує фізичне переміщення великої кількості різних видів товару від підприємства-постачальника до місць їх збереження суб'єктом споживання у визначеному діапазоні часу, в поєднанні з логістичними заходами та діями. Відомо, що логістичний процес постачання пов'язаний з формуванням великих масивів даних, що потребують обробки, систематизації та аналізу з метою візуалізації та обґрунтування рішень.

Модернізувати цей процес можливо сьогодні при використанні драйверу Індустрії 4.0 Big Data (Великі дані), організаційно-технологічні нюанси якого визначаються:

- етапністю дій щодо виявлення, обробки неоднорідних та неструктурованих даних, їх перетворення на інформацію для аналізу, моделювання, прогнозування, вирішення бізнес-проблем;
- способом та джерелом видобування даних, а саме: при використанні датчиків WiFi, радіочастотної ідентифікації, інформаційних хабів в мережі Інтернет, системи банківських транзакцій, дисконтних карток;
- режимом оброблення даних, а саме: режим пакетного оброблення даних чи режим оброблення даних з реального часу, часу розподілу.

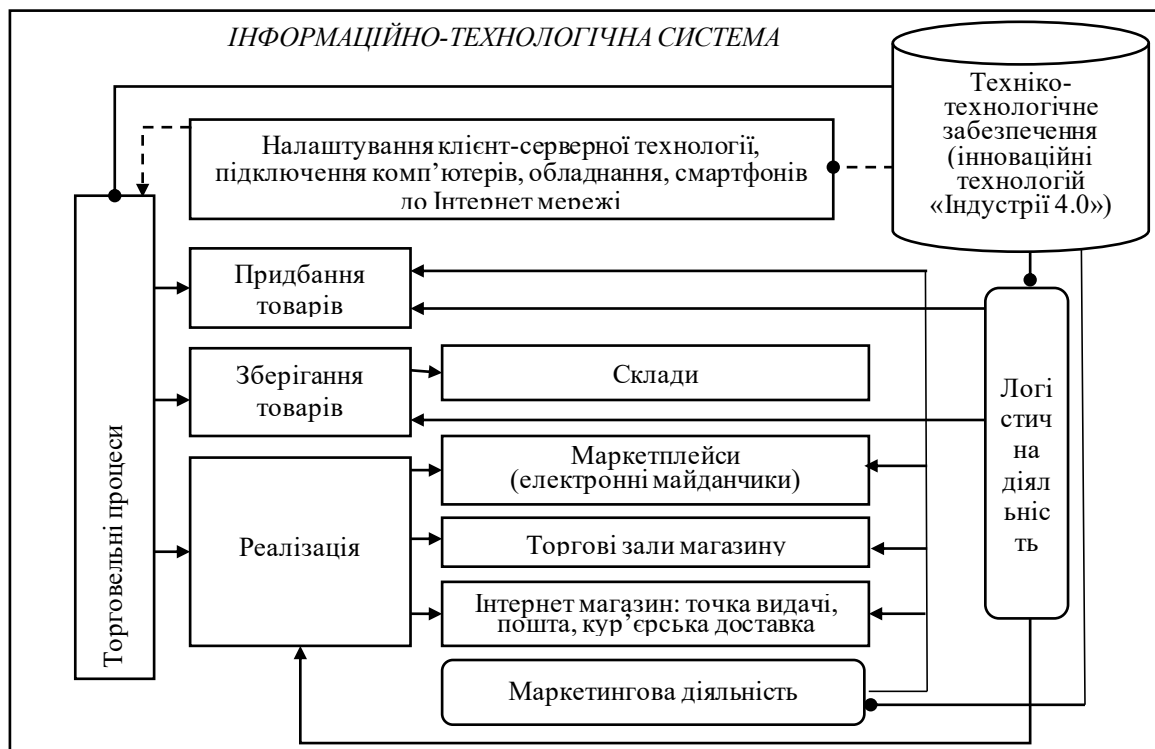


Рис. 1. Організаційно-технологічна структура торговельного підприємства в системі управління

Тобто, обробка даних за процесом логістики постачання товарів з використанням Big Data відкриває нові можливості в дослідженні та виборі ринку в регіонах, моніторингу цін та прийняття рішень щодо вибору постачальника, плануванні ресурсів підприємства, оптимізації замовлень та їх повтору, контролю параметрів якості, кількості, форми та періоду поставки товарних запасів, оптимізації облікового процесу транспортно-заготівельних витрат, проектуванні ланцюга поставок та взаємодії постачальників з торговельними підприємствами. Саме аналітика Big Data вирішує питання «об'єднання даних із різних джерел, очистки даних, виявлення випадкових значень, невластивих аналізованому процесу, заповнення невідомих даних найбільш ймовірними значеннями, завантаження та робота з даними у хмарних сервісах, різного роду агрегація даних тощо» [20]. Водночас, Big Data дозволяє побудувати інфраструктуру великих масивів даних за процесом постачання не тільки для проведення їх аналізу за допомогою Google Analytics, але й для організації інтелектуального аналізу даних (DM, data mining) в режимі реального часу з метою прогнозування нових даних в наслідок постійних змін на ринку споживання та зниження можливих ризиків в ланцюзі поставок. Окрім того, технологія Big data є перспективною і для аналітики даних за процесом зберігання та реалізації товарів, та надає можливість ритейлерам використовувати: 1) в процесі організації інвентаризації – для контролю за збереження товарів в місцях їх знаходження та в частині асортиментних груп; 2) в процесі маркетингової діяльності – для сегментації аудиторії покупців (за віком, бюджетом, геолокацією), аналізу ринку та його сегментації, прогнозування продажів усього асортименту товарів та окремих його видів; сегментація каналів комунікації з покупцями, активації реклами для покупців, що знаходяться в пошуку товарів через директ-контентів; 3) в процесі логістичної діяльності – для сегментації каналів збуту товарів (магазин, пошта, кур'єрська служба, маркетплейси, соціальні мережі), оптимізації логістичних витрат.

В епоху глобальних інформаційно-технологічних змін поширення Big Data в управлінській інформаційній системі ритейлу пов'язано з іншими передовими технологіями (RFID-технологій, Інтернету речей, кіберфізичних систем, штучного інтелекту тощо). Так, досягти оптимального рівня ефективності процесу зберігання (утримання) товарних запасів, їх переміщення та реалізації можливо при використанні RFID-технології (Radio Frequency Identification, безконтактна радіочастотна технологія), яка активно застосовується в логістиці масштабованих територіально торговельних мереж (Ашан, Metro, Велмарт, Сільпо, Клас). Специфікою цієї технології є застосування рідера, «електронного пристрою для читання даних про об'єкт» та RFID – мітки (RFID-тег), «мініатюрного запам'ятовуючого пристрою, який складається з мікрочіпа, що зберігає інформацію, і антени, за допомогою якої мітка передає і отримує дані» [24]. Як засвідчують експерти, RFID – мітки майже неможливо підробити. RFID-технологія є трендом в сегменті ритейлу і надає ряд можливостей для аналізу, контролю, управління товарними запасами та підвищення рівня якості обслуговування покупців (табл. 1).

Проведені дослідження свідчать, що RFID-технологія має взаємозв'язок з відомою в інформаційному середовищі технологією Інтернет речей (Internet of Things, скорочено, IoT) шляхом

підключення більшості пристроїв за допомогою радіов'язку. Дана технологія орієнтована на здійснення бізнес-процесів в сучасному інформаційному середовищі: за участю людини, без прямого її зв'язку з комп'ютерною технікою або дистанційна взаємодія людини з «розумними» пристроями. Повністю погоджуємося з О.А. Барановим, який активно займається дослідженнями в сфері правого застосування даної технології та зазначає, що «Інтернет речей – радикальний шлях, метод і засіб для того, щоб в нашому сучасному глобалізованому і взаємопов'язаному світі рішення, які приймаються, максимально не залежали від суб'єктивного фактору (людини) і повністю відповідали динамічно мінливим параметрам стану внутрішнього та зовнішнього середовища людської діяльності, зовнішніх і внутрішніх впливів, а також поставленим системним глобальним та локальним цілям» [8]. Наразі технологія Інтернет речей як реалізація концепції «Торговля 4.0» дозволяє забезпечити:

- семантичне узгодження між фізичними об'єктами (пристроями, машинами, об'єктами з унікальними ідентифікаторами) та їх інформаційною інтерпретацією у віртуальному середовищі на основі протоколів передачі даних;
- об'єднати засоби фізичного походження, враховуючи норми, правила та встановлені обмеження.

Таблиця 1

### Можливості RFID-технології в сегменті ритейлу

Цільова спрямованість технології	Можливості
Для аналізу товарів за процесами торговельної діяльності	Висока швидкість читання даних та великий обсяг інформації на мітці дозволяє формувати бази даних про переміщення товарів в розрізі асортиментних груп, центрів відповідальності в інформаційній системі ритейлу в режимі реального часу.
Для контролю за збереженням товарних запасів	Ідентифікація об'єкту (чи групи об'єктів) без прямого контакту, який рухається чи дистанційно (поза зоною ритейлу), що дозволяє посилити рівень безпеки на підприємстві (контроль та право доступу працівників ритейлу до структурних підрозділів, використання електронних ключів, контроль наявності та переміщення товару, логістичний контроль).
Для управління товарними запасами	В режимі реального часу здійснювати читання і запис великої кількості інформації для отримання даних про стан та зміни товарів в місцях їх збереження в інформаційній системі ритейлу, що дозволяє організувати процес управління системою постачань (SCM), управління відносинами з клієнтами (CRM), планування ресурсів підприємства (ERP).
Для підвищення рівня якості обслуговування покупців	Скорочення часу на обслуговування при використанні штрихового кодування товарів, електронного маркування товарів, електронних розрахунків.

Інтернет речей споживчих товарів (або споживчий Інтернет речей) відноситься до усіх приладів і рішень, що стосується окремих кінцевих споживачів», а «сегментувати його можна на ринок IoT приладів, IoT обладнання, IoT платформ та IoT послуг» [10]. Об'єктами Інтернету речей в торговельній галузі є охоронна система з камерами спостережень на складах та торгових залах, система кондиціонування в приміщенні магазину, транспортні засоби з GPS, устаткування, які оснащені датчиками або сенсорами, платіжні термінали в торговельних центрах. Реалізація технології Інтернет речей в контексті сучасних розрахунків з покупцями, постачальниками, державою в підприємствах торгівлі відбувається в частині фінансових послуг за транзакційними операціями, які в окремих випадках, можуть здійснюватися автоматично та систематично, без людини, але з її дозволу та прийнятого рішення на згоду про списання грошей з рахунку на постійній основі через платіжні системи. Очевидно, що дана технологія набирає все більше популярності в суспільстві, оскільки у міжнародній практиці розрахунки за товари здійснюють банківською картою більше ніж 65 %, а через систему електронних платежів – 30 %, що позитивно впливає розвиток ритейлу в Всесвітній мережі Інтернет.

Заслужує на увагу в сфері Інтернету речей для торговельних підприємств, що займаються транспортуванням товарів та зберіганням в особливих умовах є проект «Modum.io», що базується на інтеграції роботи сенсорних датчиків та технології блокчейн [13]. При транспортуванні датчики фіксують показники щодо умов перевезення (вологість, температурний режим та інші параметри), а при надходженні товару до складу магазину зафіксовані пристроями дані звіряють з встановленими параметрами до умов перевезення через смарт-контракт Ethereum, після чого товар оприбутковують та здійснюють оплату. Дана технологія допоможе організувати ефективний та результативний процес з логістики постачання товарів (за даними експертів в 2030-2040 р. технології Інтернету речей дозволять в 10-15 разів зменшити логістичні витрати) та отримати конкурентні переваги по відношенню до тих підприємств, які ще не застосовують в повному обсязі можливості Інтернет речей. Вище розглянутий проект добре інтегрується з процесом організації транспортної логістики торговельного підприємства та дозволяє здійснити комп'ютерну діагностику технічних показників транспортних засобів, попередити про можливі порушення в роботі транспортного засобу, повідомити при найближчі до об'єкту станції технічного обслуговування (геолокація), визначити варіанти ремонту або модернізації транспортного засобу при його підключенні до хмарних сервісів. Отже, активним компонентом галузевої концепції «Торговля 4.0» виступає Інтернет речей, який поєднає торговельні процеси (постачання, зберігання та реалізація товарів), регуляторами яких виступає логістична та маркетингова діяльність, та процеси формування інформаційного, фінансового та

техніко-технологічного забезпечення в цілісну систему управління товарорухом для прийняття рішень за умов можливості обробки великих масивів даних. Саме цілісний підхід в контексті Індустрії 4.0 дозволить реалізувати потенціал Інтернету речей у визначеній стратегії розвитку діяльності торговельних підприємств.

Останнім часом інтерес у ритейлерів викликають перспективні адитивні 3D-технології (3D-printing, 3DP, 3D-принтери), які в умовах технологічного прогресу розвиваються переважно в сегменті промислових підприємств (друкування силових установок), медицини (друкування елементів для різних спеціалізацій в медицині), архітектури та будівництва (друкування макетів будівельних об'єктів), в харчовій промисловості (друкування харчових продуктів). Інноваційна технологія реалізована в одному з ресторанів Лондону, де все надруковано на 3D-принтері. В той же час відомий у всьому світі інтернет-ритейлер «Amazon» планує встановити 3D-принтер в транспортні засоби з доставки та виготовляти товари в дорозі з урахуванням бажань покупця [1]. Так, 3D-принтер це інформаційно-технологічний пристрій, який при використанні програмного забезпечення (CAD-програми), здатний створити тривимірний об'єкт. Тривимірний друк передбачає створення реального об'єкта на основі пошарового друку з 3D рисунку [11]. Тобто, використання 3D-принтерів дозволяє на будь-якому підприємстві організувати процес виробництва завдяки накопиченню шарів вихідного матеріалу для створення тривимірного фізичного об'єкта на основі його цифрової моделі. В Україні торговельні підприємства в найближчий час мають наміри використовувати 3D-технології, що дозволить персоналізувати виробництво продукції («товари власного виробництва», а саме виробництво на кондитерському 3D-принтері цукерок, мармеладу, інтеграція 3D-принтера та торгового автомату (вендінгу) для роздрукування прикрас, невеликих пластикових деталей, модних аксесуарів) відповідно до бажань покупця («товар під замовлення») та продавати їх через канали реалізації, що сприятиме формуванню інформаційно-технологічної інфраструктури системи управління товарними запасами з урахуванням концепції «Торгівля 4.0».

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Важливою складовою сучасних трансформацій в організації діяльності підприємств торгівлі, в тому числі електронної торгівлі, є реалізація базових положень концепції «Індустрія 4.0», які з урахуванням галузевого аспекту трансформуються в «Торгівлю 4.0» для побудови ритейлерами техніко-технологічного забезпечення управління процесами, ресурсами, об'єктами в режимі реального часу для своєчасного прийняття рішень.

Доведено, що розвивати інноваційну діяльність в логістиці та маркетингу за процесами в області ритейлу дозволять такі інформаційно-комунікаційні технології як Big Data (Великі дані), RFID-технологій, Інтернету речей, а їх налаштування та експлуатація надають можливість: перетворювати великі масиви неструктурованих даних в релевантну інформацію для аналізу роздрібного товарообороту, прогнозування споживчого попиту в сучасних реаліях та управління товарними запасами; складати гнучкі бюджети в області релевантності, контролювати їх виконання і визначати причини та винуватців відхилень; ефективно використовувати складське обладнання з RFID-датчиками та контролювати рух товарів в межах ритейлу при використанні міток; здійснити інтелектуалізацію матеріально-технічної платформи ритейлу; організувати торгово-технологічний процес з обмеженою кількістю працівників, а в майбутньому, перевести їх на посади контролерів за бізнес-процесами; розширити канали комунікації з покупцями та утримати довгострокові відносини з ними. Адитивні технології (3D-printing) в торгівлі поки що не знайшли належного використання у порівнянні з іншими промисловими галузями, однак, вже зрозуміло, що ця технологічна новинка є революційною для торгівлі, а моделювання та створення продукції на 3D принтері з урахуванням побажань покупців дозволить зменшити ціну реалізації вироблених «товарів» за рахунок оптимізації трудових та накладних витрат, покращити дизайн товару, підвищити рекламні можливості за умов друкування товарів зразу зі своїм логотипом, а також вивести ритейл на новий організаційно-технологічний та економічний рівень розвитку в епоху інноваційно-революційних перетворень XXI століття.

### Література

1. Amazon планирует печатать вашу покупку на 3D принтере по дороге к вам [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vido.com.ua/article/11311/amazon-planiruiet-piechatat-vashu-pokupku-na-3d-printerie-ro-doroghie-k-vam/>
2. Davydova O. Sustainable development of enterprises with digitalization of the economic management / O. Davydova, N. Kashchena, T. Staverska, H. Chmil // International Journal of Advanced Science and Technology. – 2020. – Vol. 29. – No. 8s. – P. 2370–2378.
3. Krutova A. Enterprises' economic activity stimulation as a driver of national economy sustainable development / A. Krutova, N. Kashchena, H. Chmil // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2020. Вип. 1 (31). – С. 162–173.
4. Pylypenko A. A. Methodical Maintenance of Management of Logistic Activity of the Trade Enterprise: Economic and Legal Support / A. A. Pylypenko, N. L. Savytska, R. V. Vaksman, O. I. Uhodnikova, V. S. Schevchenko // Journal of Advanced Research in Law and Economics. – 2019. – Vol. 10. – №. 6. – P. 1723–1731.
5. Savytska N. Behavioral Models for Ensuring the Security of Functioning and Organizational Sustainability of the Enterprise [Електронний ресурс] / N. Savytska, H. Chmil, O. Hrabynnikova, O. Pushkina, M. Vakulich // Journal of Security & Sustainability Issues. – 2019. – Vol. 9. – No. 1. – P. 63–76. – Режим доступу:

[http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1\(6\)](http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1(6))

6. Shtal T. Strategic Guidelines for the Improvement of Logistic Activities of Trade Enterprises / T. Shtal, A. Uvarova, N. Proskumina, N. Savvytska // Journal of Information Technology Management. – 2020. – Vol. 12(3). – P. 69–81.
7. Антонюк Я. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні / Я. М. Антонюк, І. М. Шиндировський // Підприємництво і торгівля. – 2019. – Вип. 24. – С. 22–30.
8. Баранов О. А. Інтернет речей (IoT): мета застосування та правові проблеми / О. А. Баранов // Інформація і право. – 2018. – № 2. – С. 31–44.
9. Возможности применения 3D-принтеров в магазинах и торговых центрах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.usconsult.ru/b\\_092-possibilities-of-use-of-3d-printers.php](http://www.usconsult.ru/b_092-possibilities-of-use-of-3d-printers.php)
10. Дідушко Д. М. Імплементация інтернет речей в галузях світової економіки / Д. М. Дідушко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2018. – № 11. – С. 42–48.
11. Запорожець Т. В. Індустрія 4.0: генезис цілей і завдань держави від першої промислової революції / Т. В. Запорожець // Державне управління: теорія та практика. – 2019. – № 1. – С. 21–32.
12. Кушніренко О. М. Проблеми і перспективи розвитку ринку 3d-технологій в Україні / О. М. Кушніренко // Інфраструктура ринку. – 2020. – Вип. 39. – С. 60–65.
13. Огірко І. В. Технології мереж для Інтернету речей / І. В. Огірко // Матеріали науково-практичної конференції «Інтернет речей: проблеми правового регулювання та впровадження», Україна, Київ. – Вид-во «Політехніка». – 2017. – Т. 24. – С. 44–52.
14. Савицька Н. Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку B2C / Н. Савицька // Маркетинг і цифрові технології. – 2017. – № 1. – С. 20–33.
15. Савицька Н. Л. Вплив інструментів трейд-маркетингу на споживчий вибір / Н. Л. Савицька, О. М. Прядко, М. В. Сіроус // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2017. – Вип. 2 (22). – С. 293–304.
16. Савицька Н. Л. Драйвери та бар'єри розвитку онлайн-ритейлу: теоретико-методичний аспект / Н. Л. Савицька // Бізнес Інформ. – 2014. – № 10. – С. 236–241.
17. Савицька Н. Л. Підприємницький маркетинг у соціальній мережі Instagram / Н. Л. Савицька, К. В. Полевич // Бізнес Інформ. – 2016. – № 11. – С. 419–424.
18. Савицька Н. Л. Тенденції розвитку мережного ритейлу як драйвера сучасної глобальної економіки [Електронний ресурс] / Н. Л. Савицька, К. В. Полевич // Ефективна економіка. – 2014. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
19. Сак Т. В. Електронна торгівля в Україні: стан, тенденції, перспективи розвитку / Т. В. Сак, Д. О. Ховхалюк // Маркетинг і цифрові технології. – 2020. – Том 4. – Вип. 3. – С. 73–85.
20. Самойленко Л. Б. Можливості та проблеми застосування технологій Big Data вітчизняними компаніями [Електронний ресурс] / Л. Б. Самойленко // Ефективна економіка. – 2018. – № 1. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6066>
21. Скіцько В. І. Логістика в Індустрії 4.0 / В. І. Скіцько // Економіка і держава. – 2016. – № 4. – С. 28–33.
22. Ковальчук С.В. Сучасні тренди електронної комерції / С.В. Ковальчук, Є.М. Забурмеха, О.Б. Вальков // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2018. – №3. – Т.2. – С.254-256.
23. Федулова Л. Інформаційно-технологічна інфраструктура ритейлу / Л. Федулова // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2017. – № 4. – С. 21–42.
24. Шапарець М. С. Дослідження технічних особливостей RFID-системи на основі Arduino / М. С. Шапарець // Електронна та акустична інженерія. – 2019. – Т. 2. – № 3. – С. 44–49.

## References

1. Amazon planyruet pechatat vashu pokupku na 3D pryntere po dorozhe k vam [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://vido.com.ua/article/11311/amazon-planiruiet-piechatat-vashu-pokupku-na-3d-printerie-po-dorozhe-k-vam/>
2. Davydova O. Sustainable development of enterprises with digitalization of the economic management / O. Davydova, N. Kashchena, T. Stavrska, H. Chmil // International Journal of Advanced Science and Technology. – 2020. – Vol. 29. – No. 8s. – P. 2370–2378.
3. Krutova A. Enterprises economic activity stimulation as a driver of national economy sustainable development / A. Krutova, N. Kashchena, N. Chmil // Ekonomichna stratchiia iperspektivyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh. – 2020. Vyp. 1 (31). – S. 162–173.
4. Pylypenko A. A. Methodical Maintenance of Management of Logistic Activity of the Trade Enterprise: Economic and Legal Support / A. A. Pylypenko, N. L. Savvytska, R. V. Vaksman, O. I. Uhodnikova, V. S. Schevchenko // Journal of Advanced Research in Law and Economics. – 2019. – Vol. 10. – № 6. – P. 1723–1731.
5. Savvytska N. Behavioral Models for Ensuring the Security of Functioning and Organizational Sustainability of the Enterprise [Elektronnyi resurs] / N. Savvytska, H. Chmil, O. Hrabynikova, O. Pushkina, M. Vakulich // Journal of Security & Sustainability Issues. – 2019. – Vol. 9. – No. 1. – P. 63–76. – Rezhym dostupu: [http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1\(6\)](http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1(6))
6. Shtal T. Strategic Guidelines for the Improvement of Logistic Activities of Trade Enterprises / T. Shtal, A. Uvarova, N. Proskumina, N. Savvytska // Journal of Information Technology Management. – 2020. – Vol. 12(3). – P. 69–81.
7. Antoniuk Ya. M. Tendentsii rozvytku ryteilu v Ukraini / Ya. M. Antoniuk, I. M. Shyndyrovskiy // Pidpriemnytstvo i torhivlia. – 2019. – Vyp. 24. – S. 22–30.

8. Baranov O. A. Internet rechei (IoT): meta zastosuvannia ta pravovi problemy / O. A. Baranov // Informatsiia i pravo. – 2018. – № 2. – S. 31–44.
9. Vozmozhnosti prymeneniia 3D-prynterov v mahazynakh y torhovyx tsentrakh [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: [http://www.usconsult.ru/b\\_092-possibilities-of-use-of-3d-printers.php](http://www.usconsult.ru/b_092-possibilities-of-use-of-3d-printers.php)
10. Didushko D. M. Implementatsiia internet rechei v haluziakh svitovoi ekonomiky / D. M. Didushko // Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. – 2018. – № 11. – S. 42–48.
11. Zaporozhets T. V. Industriia 4.0: henezys tsilei i zavdan derzhavy vid pershoi promyslovoi revoliutsii / T. V. Zaporozhets // Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka. – 2019. – №1. – S. 21–32.
12. Kushnirenko O. M. Problemy i perspektyvy rozvytku rynku 3d-tekhnologii v Ukraini / O. M. Kushnirenko // Infrastruktura rynku. – 2020. – Vyp. 39. – S. 60–65.
13. Ohirko I. V. Tekhnologii merezh dla Internetu rechei / I. V. Ohirko // Materialy naukovo-praktychnoi konferentsii «Internet rechei: problemy pravovoho rehulivannia ta vprovadzhennia», Ukraina, Kyiv. – Vyd-vo «Politekhnik». – 2017. – T. 24. – S. 44–52.
14. Savytska N. Marketynh u sotsialnykh merezhakh: stratehii ta instrumenty na rynku V2S / N. Savytska // Marketynh i tsyfrovi tekhnologii. – 2017. – № 1. – S. 20–33.
15. Savytska N. L. Vplyv instrumentiv treid-marketynhu na spozhyvchyi vybir / N. L. Savytska, O. M. Priadko, M. V. Sirous // Ekonomichna stratehii i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh. – 2017. – Vyp. 2 (22). – S. 293–304.
16. Savytska N. L. Draivery ta bariery rozvytku onlain-ryteilu: teoretyko-metodychnyi aspekt / N. L. Savytska // Biznes Inform. – 2014. – № 10. – S. 236–241.
17. Savytska N. L. Pidpriemnytskyi marketynh u sotsialni merzhi Instagram / N. L. Savytska, K. V. Polevych // Biznes Inform. – 2016. – № 11. – S. 419–424.
18. Savytska N. L. Tendentsii rozvytku merezhnoho ryteilu yak draivera suchasnoi hlobalnoi ekonomiky [Elektronnyi resurs] / N. L. Savytska, K. V. Polevych // Efektyvna ekonomika. – 2014. – № 9. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua>
19. Sak T. V. Elektronna torhivlia v Ukraini: stan, tendentsii, perspektyvy rozvytku / T. V. Sak, D. O. Khovkhaluk // Marketynh i tsyfrovi tekhnologii. – 2020. – Tom 4. – Vyp. 3. – S. 73–85.
20. Samoilenko L. B. Mozhlyvosti ta problemy zastosuvannia tekhnologii Big Data vitchyznianymy kompaniiamy [Elektronnyi resurs] / L. B. Samoilenko // Efektyvna ekonomika. – 2018. – № 1. Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6066>
21. Skitsko V. I. Lohistyka v Industrii 4.0 / V. I. Skitsko // Ekonomika i derzhava. – 2016. – № 4. – S. 28–33.
22. Kovalchuk S.V. Suchasni trendy elektronnoi komertsii / S.V. Kovalchuk, Ye.M. Zaburmekha, O.B. Valkov // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky 2018. – №3. – T.2. – C.254-256.
23. Fedulova L. Informatsiino-tekhnologichna infrastruktura riteilu / L. Fedulova // Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. – 2017. – № 4. – S. 21–42.
24. Shaparets M. S. Doslidzhennia tekhnichnykh osoblyvostei RFID-systemy na osnovi Arduino / M. S. Shaparets // Elektronna ta akustychna inzheneriia. – 2019. – T. 2. – № 3. – S. 44–49.

Надійшла / Paper received: 02.02.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК 330

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-55

ЧЕРЕП О.Г., КОЦЕРУБА А. В.

Запорізький національний університет

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

Встановлено, що для освоєння товарних ринків підприємства використовують різні концепції, підходи, політики, серед яких особливе місце посідає маркетингова товарна політика. Визначено складові товарної політики. Запропоновано авторське визначення сутності поняття товарна політика, яке передбачає врахування напрямку діяльності, сукупності засобів (інструментів) та методів (технік) для реалізації певних інтересів задля досягнення визначених цілей в певному середовищі. Досліджено комплекс маркетингу, який розробляє цілу низку маркетингових політик, а саме: елемент комплексу маркетингу Product (товар); елемент комплексу маркетингу Price (ціна); елемент комплексу маркетингу Place (розповсюдження); елемент комплексу маркетингу Promotion (просування). Систематизовано трактування науковців щодо сутності поняття маркетингової політики підприємства на ринку та виділено чотири основні теоретичні підходи: процесний; управлінський; інструментальний; фінансовий. Зазначено функції маркетингової політики. Розглянуто маркетингову товарну політику як систему, у складі якої функціонують певні компоненти, кожен з яких обслуговує відповідний процес. Запропоновано елементи споживчого та торговельного маркетингу, асортиментної та цінової політики як складових маркетингової товарної політики.

Ключові слова. Елементи, маркетингова товарна політика, система, функції, ринок, цілі, план, завдання, потреби, комплекс, напрямки, концепція.

CHEREP O., KOTSERUBA A.

Zaporizhia National University

## FORMATION OF THE SYSTEM OF MARKETING PRODUCT POLICY

It is established that companies use various concepts, approaches, and policies to develop product markets, among which the marketing product policy is of special significance. The components of the product policy are defined. The author proposes his definition of the essence of the product policy concept, which provides for consideration of the activity area as well as a set of tools (instruments) and methods (techniques) for the fulfilment of certain interests in order to achieve certain goals in a certain environment. The article examines the marketing mix that develops a number of marketing policies, namely: the element of the marketing mix - product; the element of the marketing mix - price; the element of the marketing mix - place; the element of the marketing mix - promotion. The article systematizes the interpretation of the scientists with regard to the essence of the concept of a company's marketing policy in the market and identifies four main theoretical approaches, namely: process approach; management approach; instrumental approach; financial approach. The functions of the marketing policy are specified. The marketing product policy is examined as a system, in which certain components operate, with each of them serving the respective process. The elements of consumer and trade marketing as well as assortment and pricing policies as the components of the marketing product policy are proposed.

Keywords. Elements, marketing product policy, system, functions, market, goals, plan, tasks, needs, mix, area, concept.

Політика – одне з найпоширеніших та багатозначних понять в усіх сучасних мовах світу. У перекладі з грецької *politicos* означає мистецтво управління державою, певний спосіб здійснення її цілей. В англійській мові *policy* означає план, курс дій.

Аналіз позицій відомих вчених-економістів дав змогу упорядкувати визначення поняття «політика» в розрізі «4В», а саме [1, с.17]:

1. Вектора функціонування
2. Виконання поставлених завдань (способи дії)
3. Важелів для ухвалення і реалізації управлінських рішень щодо досягнення поставлених цілей (поведінка)
4. Внутрішнього середовища, в якому приймаються управлінські рішення.

Тож, пропонуємо розглядати товарну політику як напрямок діяльності, сукупність засобів (інструментів) та методів (технік) для реалізації певних інтересів задля досягнення визначених цілей в певному середовищі.

Політика є складною, комплексною економічною категорією.

В практичній діяльності підприємство, орієнтуючись на комплекс маркетингу, розробляє цілу низку маркетингових політик.

Наприклад, в межах комплексу маркетинг-мікс (4Р), розробляються наступні політики:

- елемент комплексу маркетингу Product (товар) → товарна політика, асортиментна політика;
- елемент комплексу маркетингу Price (ціна) → цінова політика;
- елемент комплексу маркетингу Place (розповсюдження) → політика збуту, політика розподілу;
- елемент комплексу маркетингу Promotion (просування) → політика просування, комунікаційна політика.

Маркетингова політика підприємства на ринку виступає дієвим інструментом забезпечення його конкурентоспроможності та розвитку.



Сучасний науковий дискурс точиться щодо сутності поняття маркетингової політики підприємства на ринку.

У процесі систематизації відомих трактувань науковцями виділено чотири основні теоретичні підходи [2]:

1) процесний – ототожнення маркетингової політики і процесу маркетингової діяльності, тобто орієнтація на задоволення потреб споживача;

2) управлінський – сукупність вольових рішень, які приймаються менеджментом, ґрунтуючись на маркетинговій стратегії підприємства;

3) інструментальний – передбачає виокремлення інструментів комплексу маркетингу, наприклад, товарної маркетингової політики, або цінової маркетингової політики;

4) фінансовий, який передбачає документальне закріплення в обліковій політиці підприємства можливостей зниження податкових ризиків, пов'язаних зі спірними питаннями щодо ціноутворення, облікування витрат на рекламу, проведення маркетингових досліджень тощо.

Кожний із розглянутих підходів дозволяє охарактеризувати окремі аспекти маркетингової політики.

Узагальнюючи наведені підходи, слід виділити основні характеристики поняття маркетингової політики: цільову спрямованість, процесний характер, структурну побудову та інформаційну підпорядкованість.

Першоосновою маркетингової політики підприємства, є обрана концепція маркетингу.

Маркетингова політика виконує такі функції:

- підпорядкованість маркетингових дій місії (стратегії) підприємства;
- обґрунтування, проведення та інтерпретація маркетингових досліджень;
- визначення умов реалізації товарної політики;
- розробка механізму ціноутворення; вибір методів, засобів та інструментів політики збуту та

розподілу товару; розробка та реалізація комунікаційно-мотиваційних заходів просування товару.

Маркетингова політика є містком, що «пов'язує маркетингову стратегію підприємства зі щоденною маркетинговою діяльністю», тобто вона є «лінія поведінки організації на ринку».

Маркетингова політика визначає та інституціоналізує унікальний для підприємства вибір оптимальної для вирішення конкретного маркетингового завдання комбінації комплексу маркетингу (інтер-інструментальна інтеграція різних типів маркетингових інструментів: товар, ціна, збут, просування/ комунікації) та інтра-інструментальної (внутрішньогрупової) організації використання спектра засобів цього комплексу [2].

Для того, щоб реальний товар ефективно задовольняв потреби цільового сегменту ринку, підприємство разом з оптовими та роздрібними продавцями вимушене постійно й науково обґрунтовано здійснювати маркетингову товарну політику. Така політика в умовах жорсткої конкурентної боротьби є запорукою комерційного успіху не тільки для товаровиробників, але і торгових посередників як у коротко-, так і у довгостроковому періоді.

Слід відрізнити товарну політику підприємства від маркетингової товарної політики підприємства.

Товарна політика підприємства - це визначений курс дій товаровиробника щодо формування товарного асортименту, його управління; забезпечення конкурентоспроможності товарів на необхідному рівні; знаходження для товарів цільових сегментів ринку; розробки і здійснення стратегії упаковки, маркування, сервісного обслуговування товару; модифікації і модернізації товару і подовження цим самим життєвого циклу товарів (ЖЦТ) і меж використання товару [3, с.105].

Товарна політика підприємства орієнтована на вирішення наступних завдань:

- задоволення потреб споживачів;
- оптимальне використання технологічних потужностей;
- формування асортименту, що ґрунтується на плануванні рентабельності і обсягу прибутку;
- завоювання нових споживачів шляхом розширення сфери використання наявних товарів;
- забезпечення оптимальної програми випуску продукції, темпів її оновлення з урахуванням життєвого циклу, співвідношення «старих» і «нових» виробів;
- вихід на ринок з принципово новими товарами і вилучення із виробничої програми «старих» товарів, які втрачають ринкові позиції.

У межах вказаних завдань розробляється товарна стратегія підприємства, яка спрямована на досягнення підприємством цільових позицій на ринку за допомогою товару.

Основними цілями товарної політики є:

- забезпечення прибутку;
- підвищення товарообігу;
- підвищення частки ринку, на якому діє фірма;
- зниження витрат на виробництво та маркетинг;
- покращення іміджу;
- зниження ризику [3, с.105].

Товарна політика є визначеною для кожного окремого підприємства і залежить не тільки від його спеціалізації та розмірів, а й від специфіки та стану розвитку ринків збуту, попиту, фінансових й інших ресурсів, умов зовнішнього середовища і різних внутрішніх факторів розвитку підприємства. Зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на товарну політику підприємств, обумовлюють потребу в розробленні і здійсненні цілеспрямованої товарної політики щодо формування такого асортименту товарів і номенклатури послуг, які б найповніше задовольняли конкретні потреби споживачів.

Маркетингова товарна політика – це комплекс заходів, у межах яких один чи кілька товарів використовують як основні інструменти виробничо-збутової діяльності підприємства [4, с. 28].

Маркетингову товарну політику можна розглядати як систему, у складі якої функціонують певні компоненти, кожен з яких обслуговує відповідний процес. Маркетингова товарна політика як система складається з елементів споживчого та торговельного маркетингу, асортиментної та цінової політики (рис.1).

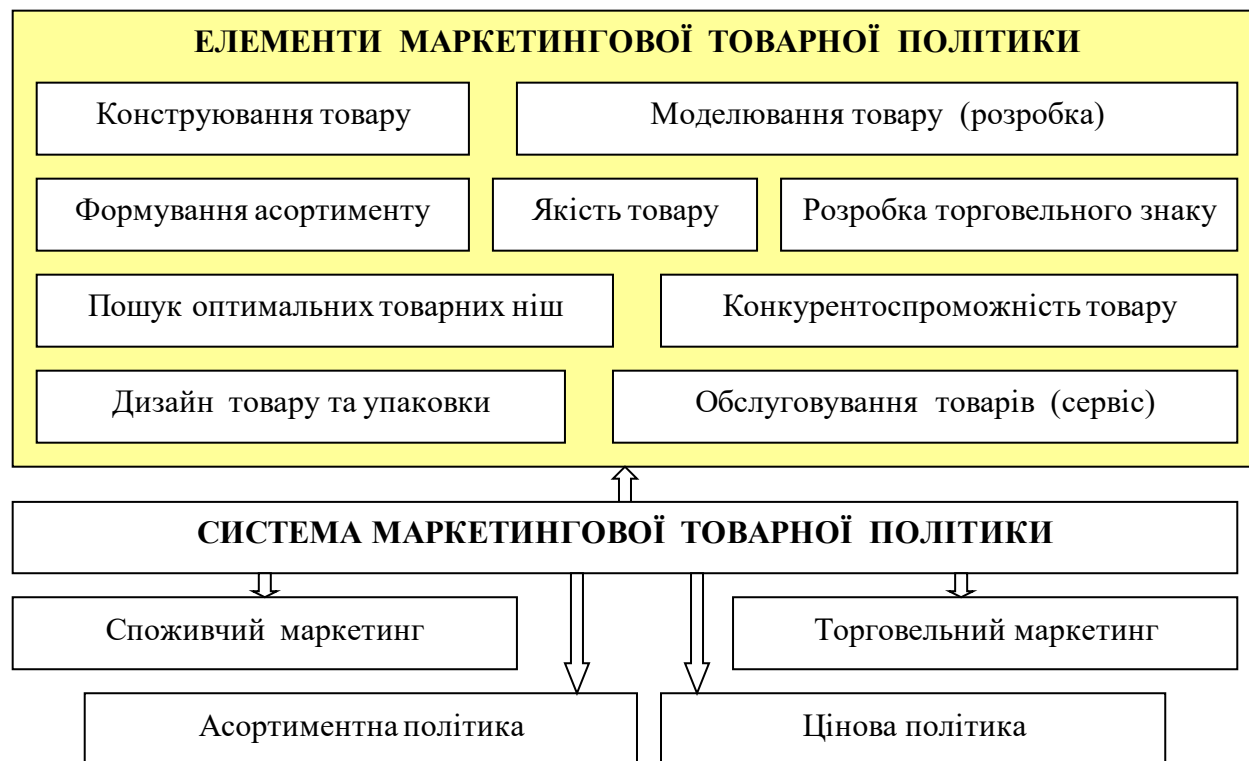


Рис. 1. Система маркетингової товарної політики

Джерело: побудовано за матеріалами [5; 6, с.13; 7, с. 306-310]

Висновки. Сутність маркетингової товарної політики полягає у визначенні й розвитку оптимальної структури вироблених і реалізованих товарів на основі поточних і довгострокових цілей підприємства.

Тобто за своєю суттю маркетингова товарна політика являє собою цілеспрямований комплекс дій з метою максимального задоволення створеними або залученими споживчими цінностями визначених ринкових потреб. Вона становить ядро маркетингових рішень, навколо якого формуються і інші рішення, пов'язані з умовами придбання товару і методами його просування від виробника до споживача. Вона виражається в маркетинговій діяльності, пов'язаній з плануванням і здійсненням сукупності заходів і стратегій по формуванню конкурентних переваг товару і створення таких його характеристик, які зроблять його цінними для споживача і тим самим задовольнять ту чи іншу потребу, забезпечуючи відповідний прибуток підприємству.

#### Література

1. Шарапа О.М. Організаційно-економічні засади формування збутової політики сільськогосподарських підприємств : дис. канд. екон. наук : 08.00.04/ Шарапа Ольга Миколаївна. Київ., 2015. 224 с.
2. Савицька Н.Л., Афанасьєва О.П. Теоретико-методичні аспекти формування маркетингової політики підприємств на ринку м'яса та м'ясопродуктів. Проблеми економіки. 2015. №2. С.172-178
3. Нечаєв В.П. Промисловий маркетинг : Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни - Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2016. – 185 с.
4. Парій Л.В. Формування та функціонування ринку сиру в Україні : дис. канд. екон. наук : 08.00.03/ Парій Людмила Віталіївна. Полтава, 2018. 219 с.

5. Ібрагімов Е.Ф. Напрями вдосконалення маркетингової товарної політики підприємства. Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім.С.Кузнеця. 2017. №11. С.154-156.
6. Попова Л.О., Данніков О.В., Прядко О.М. Маркетингова товарна політика: навч.посібник для самост.вивчення.-Харків.:ХДУХТ, 2015. 213с.
7. Череп О.Г. Маркетинг: підручник. – К. : Кондор. – 727 с.

#### References

1. Sharapa O.M. Orhanizatsiino-ekonomichni zasady formuvannia zbutovoi polityky silskohospodarskykh pidpriemstv : dys. kand. ekon. nauk : 08.00.04 / Sharapa Olha Mykolaivna. Kyiv., 2015. 224 s.
2. Savytska N.L., Afanasieva O.P. Teoretyko-metodychni aspekty formuvannia marketynhovoї polityky pidpriemstv na rynku m'iasa ta m'iasoproduktiv. Problemy ekonomiky. 2015. №2. S.172-178
3. Nechaiev V.P. Promyslovyy marketynh : Navch.-metod. posib. dlia samost. vyvchennia dystsypliny - Kryvyi Rih: MINERAL, 2016.– 185 s.
4. Parii L.V. Formuvannia ta funktsionuvannia rynku syru v Ukraini : dys. kand. ekon. nauk : 08.00.03 / Parii Liudmyla Vitaliivna. Poltava, 2018. 219 s.
5. Ibrahimov E.F. Napriamy vdoskonalennia marketynhovoї tovarnoi polityky pidpriemstva. Molodizhnyi ekonomichniy visnyk KhNEU im .S.Kuznetsia. 2017. №11. S.154-156.
6. Popova L.O., Dannikov O.V., Priadko O.M. Marketynhova tovarna polityka: navch.posibnyk dlia samost.vyvchennia.- Kharkiv.:KhDUKhT, 2015. 213s.
7. Cherep O.H. Marketynh: pidruchnyk. – К. : Kondor. – 727 s.

Надійшла / Paper received: 01.02.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

УДК: 338.24:336.153.2  
DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-56

РУЖИЦЬКИЙ І. Ю.  
Національний університет «Чернігівська політехніка»

## НАПРЯМИ ІНСТИТУЦІЙНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

*Доведено актуальність дослідження інституційного забезпечення економічної безпеки. Результати проведеного аналізу дозволили констатувати, що в Україні на сьогоднішній день не існує скоординованого механізму регулювання економічної безпеки, органи регулювання діють за централізованою моделлю, організаційна структура та функціональна система не відповідає вимогам забезпечення економічної безпеки. Обґрунтовано стратегічні напрями нейтралізації конфліктних ситуацій та гармонізації інтересів суб'єктів забезпечення економічної безпеки, які передбачають: зміну парадигми розвитку з технократичної на екологічно безпечну; формування дієвого механізму регулювання економічної безпеки завдяки раціональному поєднанню ринкових та державних важелів впливу, спрямованих на передбачення та попередження загроз; оптимізацію інституційного забезпечення економічної безпеки. Інституціоналізація процесу забезпечення економічної безпеки включає в себе залучення широкого кола учасників разом з їх власними цілями та притаманними їм функціями. Функціонування залежить від наступних характеристик господарської динаміки: матеріальні потреби, господарські орієнтири та інтереси, визначена під їх впливом мотивація до господарської діяльності. Перш за все, суб'єктами забезпечення економічної безпеки є органи законодавчої, виконавчої та судової влади в межах своїх встановлених законом повноважень.*

*Ключові слова: економіка, економічна безпека, інституційне регулювання, забезпечення, стратегічні напрями, інститути.*

IHOR RUZHITSKYI  
Chemihiv Polytechnic National University

## DIRECTIONS OF INSTITUTIONAL REGULATION OF ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE

*The relevance of the study of institutional support of economic security is proved. The results of the analysis revealed that in Ukraine today there is no coordinated mechanism for regulating economic security, regulators operate on a centralized model, organizational structure and functional system does not meet the requirements of economic security. The strategic directions of neutralization of conflict situations and harmonization of interests of subjects of maintenance of economic safety which provide: change of a paradigm of development from technocratic to ecologically safe are substantiated; formation of an effective mechanism for regulating economic security through a rational combination of market and state levers of influence aimed at anticipating and preventing threats; optimization of institutional support for economic security. Institutionalization of the process of ensuring economic security includes the involvement of a wide range of participants, along with their own goals and their inherent functions. Functioning depends on the following characteristics of economic dynamics: material needs, economic landmarks and interests, the motivation for economic activity determined under their influence. First of all, the subjects of economic security are the legislative, executive and judicial authorities within their statutory powers. Institutionalization of the process of ensuring economic security includes the involvement of a wide range of participants, along with their own goals and their inherent functions. Functioning depends on the following characteristics of economic dynamics: material needs, economic landmarks and interests, the motivation for economic activity determined under their influence. First of all, the subjects of economic security are the legislative, executive and judicial authorities within their statutory powers. At the second level, the so-called level of "secondary institutionalization", the role of the subject of economic security is played by ministries, departments, services and agencies, which are responsible for the actual implementation of economic security in the country. And at the last, third level are the structural units of the above departments, which are directly responsible for various areas of economic security. The strategic directions of neutralization of conflict situations and harmonization of interests of subjects of maintenance of economic safety which provide: change of a paradigm of development from technocratic to ecologically safe are substantiated; formation of an effective mechanism for regulating economic security through a rational combination of market and state levers of influence aimed at anticipating and preventing threats; optimization of institutional support of economic security in Ukraine.*

*Key words: economy, economic security, institutional regulation, provision, strategic directions, institutes.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Аналіз сучасного стану механізму регулювання економічної безпеки на практиці можна вважати стратегічним напрямом, дія якого спрямована на визначення рівня економічної безпеки та відповідності його стану світовим тенденціям в регулювання аграрним сектором. Даний підхід до дослідження регулювання економічної безпеки передбачає виконання комплексу заходів, до яких належать: по-перше, системно-структурний аналіз, проведений для виявлення складових механізму регулювання та відносин координації та субординації між ними (з'ясування моделі регулювання); по-друге, функціональний аналіз сучасного стану нормативно-правового забезпечення економічної безпеки у напрямку визначення повноти виконуваних функцій та узгодженості дій; по-третє, аналіз організаційної будови органів регулювання аграрним виробництвом, що дає відповіді на питання її відповідності виконуваним функціям та моделі регулювання економічної безпеки, тобто його інституційне забезпечення; по-четверте, аналіз впливу

зовнішнього і внутрішнього середовища на функціонування відповідних управлінських структур, що мають відношення до регулювання економічної безпеки в сучасних ринкових умовах. Тому для системного уявлення економічної безпеки варто акцентувати увагу на інституціоналізмі, що є одним із способів дослідження чинників виникнення економічної кризи в Україні. Інституціональний підхід характеризується своєю функціональністю в контексті розробки заходів економічної політики і є дієвим інструментом для інтерпретації та прогнозування екологічно-збалансованого розвитку всієї країни та зокрема.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Управлінські аспекти інституційного забезпечення економічної безпеки розроблялися у працях: В. Борщевського, О. Манойленка, А. Никифорова, В. Русана, П. Саблук, М.Скорик, А. Черепа та ін.

#### Формулювання цілей статті

Виявити сучасні тренди щодо обґрунтування науково-прикладних засад інституційного забезпечення економічної безпеки.

#### Виклад основного матеріалу дослідження

Чинники впливу на інституціональну складову механізму регулювання економічної безпеки відрізняються в залежності від їх походження, напрямів та значимості впливу. На сьогодні в Україні існує сукупність проблем функціонування інституціонального середовища: висока нестабільність формальних правил, наявність високого рівня корупції, що викривляє неформальні правила, недосконалість судової системи, неефективна робота політичних організацій, що створюють перепони на шляху розвитку добросовісної конкуренції, низький рівень розвитку соціально-економічних організацій, наприклад, об'єднань продавців чи покупців, які могли б захищати права всіх учасників ринку від негативного впливу діяльності порушників неформальних та формальних інститутів [1].

Інституціональне забезпечення регулювання економічної безпеки повинне відповідати інтересам суспільства і сприяти досягненню його цілей. Наявність протиріч є природним явищем унаслідок різноманітності інтересів і цілей кожного громадянина, організацій і соціальних груп, однак структурне їх впорядкування є обов'язковим. Саме інститути та інституціональні норми створюють передумови і умови для раціональної поведінки суб'єктів механізму [2]. Загалом, інститути умовно розділяють на формальні та неформальні (табл. 1).

Таблиця 1

#### Формальні та неформальні інститути забезпечення економічної безпеки

Складові економічної безпеки	Інститути	
	Формальні	Неформальні
Інформаційно-аналітична	еколого-економічний аудит та моніторинг	громадський еколого-економічний контроль; засоби масової інформації
Забезпечувальна	еколого-економічна політика; нормативно-правові акти; ліцензування;	освіта і виховання; еколого-економічна свідомість; етика та мораль; культурні цінності
Функціонально-інструментальна	стандартизації та сертифікації; субсидування та штрафні санкції; кредитування; страхування та компенсації; фіскальне регулювання; еколого-економічний менеджмент	професійна самосвідомість
Результативно-цільова	правова відповідальність; державний еколого-економічний контроль	громадський еколого-економічний контроль

Джерело: сформовано автором.

Формальні інститути відображені в законодавчих та інших нормативно-правових актах та передбачають обов'язковість їх дотримання через систему державного контролю. Ці інститути здійснюють потужний вплив на економічну ситуацію за допомогою функціонування визначених установ та організацій. На противагу їм, неформальні інститути характеризуються відсутністю чітко визначених меж та здійснюють вплив на економічну систему у формі усних домовленостей та договорів, які спрямовані на досягнення спільної мети та формують соціально-культурні норми та правила поведінки [3].

Для врегулювання конфліктності суспільних відносин втручання держави є обов'язковим (зокрема через право голосу, вибору тощо) і має в своєму розпорядженні відповідні інституційні важелі впливу. Звідси слідує, що забезпечення процесу дотримання принципів економічної безпеки потрібно покласти на діяльність формальних інститутів як таких, чий обсяг функцій та можливостей регулюється законами або іншими нормативно-правовими актами. Дія таких інститутів та механізми захисту їх нормального функціонування підтримується, в основному, державними органами та забезпечується на державному рівні [4].

Інституціоналізація процесу забезпечення економічної безпеки включає в себе залучення широкого кола учасників разом з їх власними цілями та притаманними їм функціями. Функціонування залежить від наступних характеристик господарської динаміки: матеріальні потреби, господарські орієнтири та інтереси, визначена під їх впливом мотивація до господарської діяльності. Перш за все, суб'єктами забезпечення економічної безпеки є органи законодавчої, виконавчої та судової влади в межах своїх встановлених законом повноважень. На другому рівні, так званому рівні «вторинної інституціоналізації», в ролі суб'єкта забезпечення економічної безпеки виступають міністерства, відомства, служби та агентства, на плечі яких і покладена фактична реалізація економічної безпеки в країні. І на останньому, третьому рівні знаходяться

структурні підрозділи зазначених вище відомств, які безпосередньо відповідають за різні напрями забезпечення економічної безпеки [5].

Зміст регулювання економічної безпеки визначає поєднання в єдине ціле двох векторів регулювання – галузю та регулювання в сфері економічної безпеки, а його роль у становленні безпеки на рівні держави – визначає існування структури регулювання на чотирьох рівнях, яка включає в себе державний, місцевого самоврядування, громадський і господарський рівні регулювання. Тобто, актуальності набувають питання дослідження суб'єктів регулювання аграрним виробництвом та його еколого-економічною безпекою у контексті інституційного забезпечення механізму регулювання економічної безпеки.

Так як дослідження проблематики регулювання економічної безпеки аграрного виробництвом проводиться на мезо- та макро-рівнях, то органи регулювання як такі, що формують мікро-рівень регулювання у проведений нами аналіз не будуть включені.

Структура суб'єктів регулювання економічної безпеки включає:

1) суб'єкти державної влади: Президент України; Верховна Рада України; Кабінет Міністрів України; Міністерство аграрної політики та продовольства України та урядові органи, що діють в його складі – Державна служба з охорони прав на сорти рослин, Український інститут експертизи сортів рослин, Державна інспекція з контролю якості сільськогосподарської продукції та моніторингу її ринку, Державний департамент ветеринарної медицини; Міністерство охорони навколишнього природного середовища та діючі в його складі Державна еколого-економічна інспекція; Державний комітет України по водному господарству; Державний комітет із земельних ресурсів та Державна інспекція з контролю за використанням та охороною земель.

До державних структур, які мають опосередковане відношення до забезпечення економічної безпеки, а саме Міністерство України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи, Державна служби заповідної справи та Державної гідрометеорологічної служб Міністерства охорони навколишнього природного середовища, Державний комітет стандартизації, метрології та сертифікації України, Державний департамент по нагляду за охороною праці, Міністерство охорони здоров'я не доцільно, на нашу думку включати у результати проведеного;

2) регіональні (обласні та районні) відділення центральних органів влади, представлені в попередньому пункті державних органів (крім перших трьох), які виділені в окрему групу, оскільки мають подвійне підпорядкування – профільному відомству та місцевим органам самоврядування (обласним та районним радам). Дані суб'єкти регулювання складаються з управлінь агропромислового розвитку, екології та природних ресурсів, земельних ресурсів, водних ресурсів та територіальних представництв урядових органів регулювання та контрольно-інспекційних служб Міністерства аграрної політики та продовольства України і Міністерства охорони навколишнього природного середовища;

3) суб'єкти механізму регулювання економічної безпеки на рівні децентралізованого регулювання: 3.1) органи місцевого самоврядування – обласні, районні, сільські та селищні ради та відповідні виконавчі комітети, які відповідно до ст. 4 Закону України “Про національну безпеку” віднесено до суб'єктів забезпечення національної безпеки; 3.2) громадські професійні організації, до яких входять: Аграрний Союз України, Міжнародна асоціація виробників органічної продукції “Біолан Україна”, Федерація органічного руху України, Спілка учасників органічного агропромисловництва “Натурпродукт”, Асоціація фермерів та приватних землевласників України, товариства споживачів, Науково-дослідний центр незалежних споживчих експертиз “ТЕСТ”, Центр економічної безпеки споживачів «Екостандарт» тощо;

4) інформаційно-консультаційні служби, які, незважаючи на їх різні форми власності, виділені нами в окрему групу через специфічність виконуваних функцій і важливу роль, яку вони можуть відіграти і вже відіграють у забезпеченні економічної безпеки.

З огляду на те, що у відтворювальному процесі збалансоване природокористування передбачає як економічний процес експлуатації природних ресурсів, так і їх охорону, варто сформулювати напрями інтеграції різних інтересів суб'єктів забезпечення економічної безпеки, що спираються на виявлення конфліктів цілей суб'єктів організаційно-економічного забезпечення економічної безпеки в аграрному секторі та їх ліквідацію з використанням принципів системного підходу та інструментарію конфлікт-менеджменту [6]. Як приклад, основний конфлікт в питанні забезпечення економічної безпеки, проявляється коли стикаються економічні інтереси (місцеві органи влади зацікавлені в максимальному використанні природних ресурсів господарюючими суб'єктами, оскільки в такому разі отримують максимальні надходження до бюджету) та екологічні (місцеві органи влади зацікавлені в збереженні природно-ресурсного потенціалу регіону, що можливо лише при мінімальній втручанні в природні екосистеми) [7-8].

Результати проведеного аналізу проблем функціонування механізму регулювання економічної безпеки дозволили обґрунтувати стратегічні напрями нейтралізації конфліктних ситуацій та гармонізації інтересів суб'єктів забезпечення економічної безпеки (рис. 1), які передбачають: зміну парадигми розвитку з технократичної на екологічно безпечну; формування дієвого механізму регулювання економічної безпеки завдяки раціональному поєднанню ринкових та державних важелів впливу, спрямованих на передбачення та попередження загроз; оптимізацію інституційного забезпечення економічної безпеки в Україні.

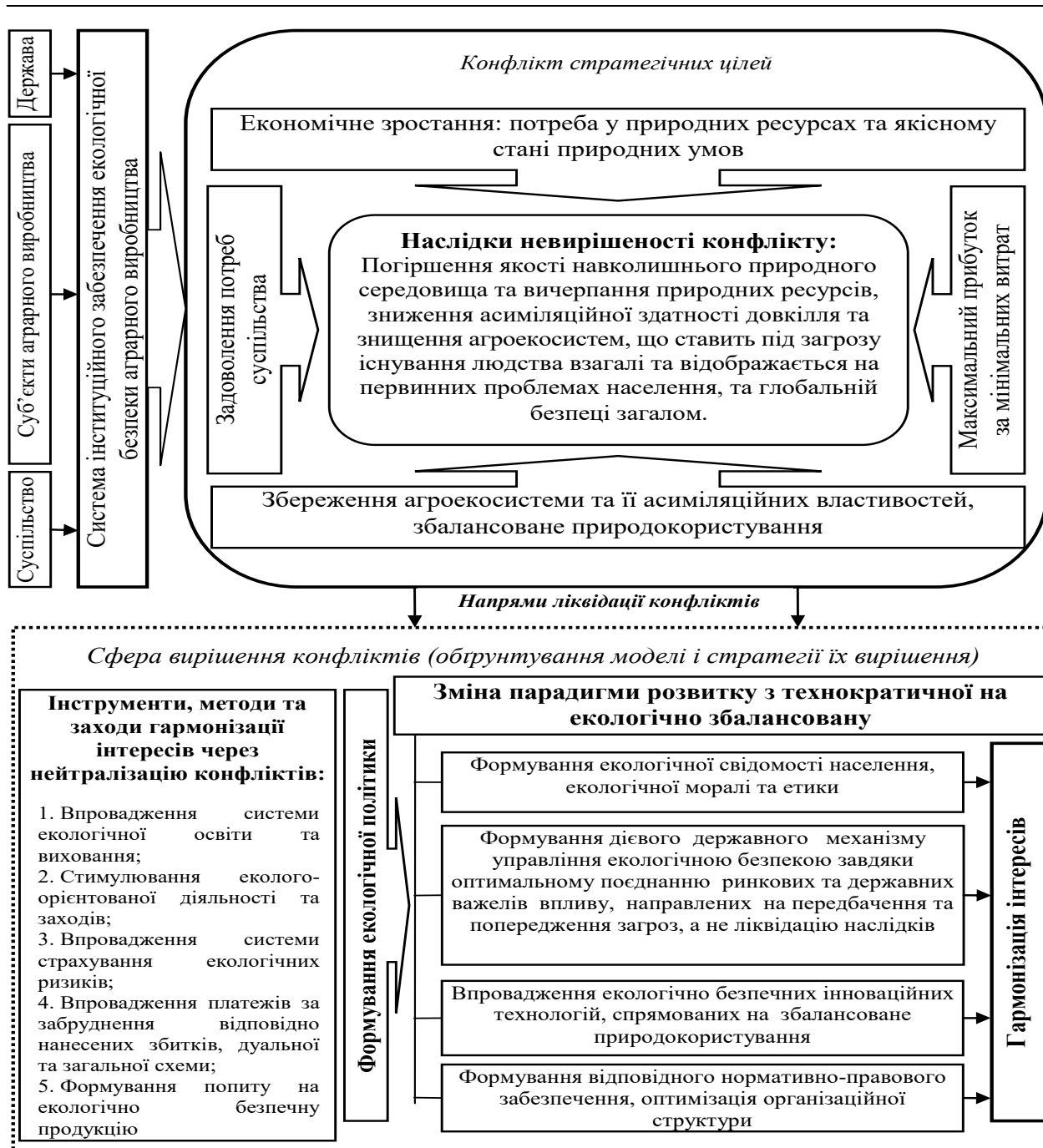


Рис. 1. Структурно-функціональна схема нейтралізації конфліктних ситуацій та гармонізації інтересів суб'єктів механізму регулювання економічної безпеки

Джерело: авторська розробка

Для забезпечення ефективної реалізації регулювання економічної безпеки потрібно вирішувати всі наявні та можливі конфлікти, враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, навіть тих, які відносяться до різних інститутів. Взаємодія суб'єктів господарювання (їх мета – максимальний прибуток за мінімальних затрат), державних органів влади (функціонування механізму регулювання економічної безпеки) та суспільства (бажання до покращення умов життя, безпечні екологічні умови, зменшення антропогенного навантаження) призводить до формування різноспрямованих інтересів щодо єдиної мети – створення ефективного механізму забезпечення економічної безпеки.

Досліджуючи питання взаємодії стратегічних і тактичних цілей механізму регулювання економічної безпеки у контексті сучасних ринкових перетворень та функцій державних органів влади і органів місцевого самоврядування, можна оцінити не тільки їх конфліктність, але й визначити ефективність розподілення завдань між ними, встановити можливе дублювання. Для вирішення конфлікту цілей, необхідно детально розглянути кожну ціль та диференціювати її до тих пір, поки суть конфлікту не

проявить себе. Лише в такому випадку можна досягти компромісного рішення, сформувавши необхідні для цього інструменти та забезпечивши процес ліквідації протиріч у процесі забезпечення економічної безпеки.

Також варто відзначити, що збалансованість інтересів суб'єктів механізму регулювання еколого-економічної безпекою досягається шляхом об'єднання зусиль у напрямку регулювання еколого-економічної безпекою та реалізації стратегічних пріоритетів державної економічної політики через формування економічної свідомості населення, належне інноваційне забезпечення, розробку відповідної законодавчої та нормативно-правової бази тощо.

#### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Інституціоналізація процесу забезпечення економічної безпеки включає в себе залучення широкого кола учасників разом з їх власними цілями та притаманними їм функціями. Функціонування залежить від наступних характеристик господарської динаміки: матеріальні потреби, господарські орієнтири та інтереси, визначена під їх впливом мотивація до господарської діяльності. Перш за все, суб'єктами забезпечення економічної безпеки є органи законодавчої, виконавчої та судової влади в межах своїх встановлених законом повноважень. На другому рівні, так званому рівні «вторинної інституціоналізації», в ролі суб'єкта забезпечення економічної безпеки виступають міністерства, відомства, служби та агентства, на плечі яких і покладена фактична реалізація економічної безпеки в країні. І на останньому, третьому рівні знаходяться структурні підрозділи зазначених вище відомств, які безпосередньо відповідають за різні напрями забезпечення економічної безпеки. Обґрунтовані стратегічні напрями нейтралізації конфліктних ситуацій та гармонізації інтересів суб'єктів забезпечення економічної безпеки, які передбачають: зміну парадигми розвитку з технократичної на екологічно безпечну; формування дієвого механізму регулювання економічної безпеки завдяки раціональному поєднанню ринкових та державних важелів впливу, спрямованих на передбачення та попередження загроз; оптимізацію інституційного забезпечення економічної безпеки в Україні.

#### Література

1. Буркинський Б. В., Галушкіна Т. П., Реутов В. Є. «Зелена» економіка крізь призму трансформаційних зрушень в Україні: монографія. Одеса: Підприємство «Фенікс», 2011. 348 с.
2. Гайдучкий І. П. Інвестування низьковуглецевої економіки: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Інформаційні системи, 2014. 373 с.
3. Галушкіна Т. П., Костецька К. О. «Зелена» економіка в секторальній моделі розвитку. Економічні інновації. 2012. Вип. 48. С. 68-77.
4. Мельник Л. Г., Кубатко О. В. Ефективність використання природно-ресурсного потенціалу України та передумови формування «зеленої» економіки. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 3. С. 169-174.
5. Потапенко В. Г. Стратегічні пріоритети безпечного розвитку України на засадах «зеленої економіки»: монографія. Київ: НІСД, 2012. 359 с.
6. Саблук П. Т. Інноваційна модель розвитку економіки України та роль науки в її становленні. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2011. № 2. С. 200-208.
7. Ходаківська О. В. Екологізація аграрного виробництва: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2015. 350 с.
8. Ходаківська О. В. Екологізація аграрного виробництва: сучасні виклики та перспективи розвитку. Економіка АПК. 2015. № 5. С. 43-47.

#### References

1. Burkynskiy B. V., Halushkina T. P., and Reutov V. Ye. (2011), "Zelena" ekonomika kriz pryзму transformatsiinykh zrushen v Ukraini ["Green" economy through the lens of transformational shifts in Ukraine]. Odesa: Feniks, 348 p. [Ukraine].
2. Haidutskiy I. P. (2014), Investuvannia nyzkovuhletsevoi ekonomiky: teoriia, metodolohiia, praktyka [Investment low-carbon economy: theory, methodology, practice]. Kyiv: Informatsiini systemy, 373 p. [Ukraine].
3. Halushkina T. P. and Kostetska K. O. (2012), "Zelena ekonomika v sektoralnii modeli rozvytku" ["Green economy in sectoral development model"], journal Ekonomichni innovatsii, [Economic innovation], vol. 48, pp. 68-77 [Ukraine].
4. Melnyk L. H. and Kubatko O. V. (2013), "Efektyvnist vykorystannia pryrodno-resursnoho potentsialu Ukrainy ta peredumovy formuvannia zelenoi ekonomiky" ["The efficiency of natural-resource potential of Ukraine and the prerequisites for the formation of "green" economy"], journal Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen [Bulletin of socio-economic research], vol. 3, pp. 169-174 [Ukraine].
5. Potapenko V. H. (2012), Stratehichni priorytety bezpechnoho rozvytku Ukrainy na zasadakh zelenoi ekonomiky [Strategic priorities the safe development of Ukraine on the principles of green economy]. Kyiv: NISD, 359 p. [Ukraine].
6. Sabluk P. T. (2011), "Innovatsijna model' rozvytku ahramoho sektoru ekonomiky Ukrainy ta rol' nauky v ii stanovlenni" ["Innovative model of development of the agrarian sector of Ukraine's economy and the role of science in its formation"], journal Problemy innovatsijno investytsijnogo rozvytku [Problems of innovation and investment development], vol. 2, pp. 200-208 [Ukraine].
7. Khodakivska O. V. (2015), Ekologizatsiia ahramoho vyrobnytstva [Ecologization of agricultural production]. Kyiv: NNTs IAE, 350 p. [Ukraine].
8. Khodakivska O. V. (2015), "Ekologizatsiia ahramoho vyrobnytstva: suchasni vyklyky ta perspektyvy rozvytku" ["Ecologization of agrarian production: modern challenges and perspectives of development"], journal Ekonomika APK [APK economy], vol. 5, pp. 43-47 [Ukraine].

Надійшла / Paper received: 23.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021



УДК 330.342.3

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-57

СТАМАТИН В. В.

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

## РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ ПОЛОЖЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МІСЬКОГО ЕЛЕКТРИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

У статті надано науково-методичне обґрунтування розроблених автором методичних положень щодо організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств міського електричного транспорту. Запропонована концептуальна модель є стратегічним базисом для розробки організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств міського електротранспорту. Вона враховує особливі умов їх функціонування та базується на виявленні внутрішніх та зовнішніх резервів підвищення ефективності розвитку основної та додаткової їх діяльності, включає в себе комплекс відповідних взаємопов'язаних заходів. Представлені методичні положення сприятимуть розвитку підприємницької діяльності підприємств досліджуваної галузі та зростанню їх прибутковості. Також наведено уточнення теоретичного визначення основного наукового терміну статті.

*Ключові слова:* міський електричний транспорт, інвестиції, інновації, механізм управління, організаційно-економічний механізм

VYACHESLAV STAMATIN

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

## DEVELOPMENT OF METHODOLOGICAL PROVISIONS OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF MANAGEMENT OF INNOVATION AND INVESTMENT ACTIVITY OF ENTERPRISES AND ENTERPRISES

У статті надано науково-методичне обґрунтування розроблених автором методичних положень щодо організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств міського електричного транспорту. Запропонована концептуальна модель є стратегічним базисом для розробки організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств міського електротранспорту. Вона враховує особливі умов їх функціонування та базується на виявленні внутрішніх та зовнішніх резервів підвищення ефективності розвитку основної та додаткової їх діяльності, включає в себе комплекс відповідних взаємопов'язаних заходів. Автор наголошує, що для гармонійного впровадження в діяльність підприємств запропонованого організаційно-економічного механізму необхідно приділити особливу увагу формуванню та розвитку його складових: управлінській, організаційній, економічній. Формування стратегій управління базується на сформульованій в статті місії та поставлених цілях та завданнях функціонування підприємства галузі. Ключовим аспектом у формуванні та функціонуванні організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю цих підприємств є вироблення стратегій управління такою діяльністю, що характеризуються цільовими показниками діяльності підприємства. Зокрема, але не тільки, розглядається інститут державно-приватного партнерства та інститут спільного інвестування. Як підсумок та в якості загальної сутності проведених досліджень надано схему організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю досліджуваних підприємств. Представлені методичні положення сприятимуть розвитку підприємницької діяльності підприємств досліджуваної галузі та зростанню їх прибутковості. Також наведено уточнення теоретичного визначення основного наукового терміну статті.

*Keywords:* urban electric transport, investments, innovations, management mechanism, organizational and economic mechanism

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливим науковими чи практичними завданнями

Для підвищення ефективності функціонування існуючих систем міських громадських перевезень і пошуків шляхів зростання їх прибутковості надзвичайно важливе значення має комплексний підхід: розробка ефективних форм і методів організації управління міським електричним транспортом (МЕТ), впровадження різноманітних техніко-технологічних інновацій щодо нових видів транспорту та розвитку транспортної інфраструктури, що, в свою чергу, потребує відповідного інвестиційного забезпечення та розробки методів управління цими процесами.

Таким чином, необхідним є розробка взаємопов'язаних елементів організаційно-економічного управління інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств міського електричного транспорту, які у своїй сукупності створюють єдиний механізм, спрямований на зростання прибутковості й мають неабиякий соціальний ефект.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед результатів, що містяться у наукових працях, написаних у процесі дослідження проблем функціонування підприємств міського електричного транспорту, організаційно-економічного механізму управління ним, а також його інноваційно-інвестиційною діяльністю, необхідно перед усім визначити роботи О.І. Никифорок [1], О.Ю. Паланта [2, 7], Є.Н. Водовозова [3], О.В. Димченко [4],

О.М. Зборовської [5], К.В. Гнедіної [6] та ін. Всі ці науковці загострюють увагу на актуальних проблемах електротранспортних підприємств: брак фінансування, несвоєчасність грошових компенсацій держави за перевезення пільгового контингенту, зношеність одиниць транспортних засобів, недосконалість тарифної політики держави, відсутність чіткої стратегії розвитку галузі. Наявність, недосконалість, брак науково-обґрунтованих механізмів інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств різних галузей господарства, зокрема міського електричного транспорту, досліджені в роботах [7-10]. При цьому публікації мають переважно аналітичний характер, оскільки присвячені аналізу основних тенденцій і перспектив розвитку галузі. Вони здебільше носять теоретичний, ніж практичний характер.

#### **Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Визначаючи теоретичну обґрунтованість та практичну цінність наукових результатів, якими характеризуються роботи згаданих вище дослідників, варто відзначити, що проблеми інформування та практичного застосування механізму (організаційно-економічного механізму, в першу чергу) управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств МЕТ є вкрай актуальними, проте вивчені недостатньо та потребують подальшого наукового дослідження. Ось чому ми пропонуємо вашій увазі розроблені нами методичні положення організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств міського електричного транспорту.

#### **Формулювання цілей статті**

Мета статті полягає в науковому обґрунтуванні розроблених нами методичних положень організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств міського електричного транспорту.

#### **Виклад основного матеріалу**

Зіставляючи сильні і слабкі сторони, можливості та загрози умов функціонування підприємств міського електричного транспорту, а також, аналізуючи результати інтегральної оцінки їх підприємницького потенціалу, можна сформулювати комплекс внутрішніх і зовнішніх резервів підвищення ефективності підприємницької діяльності підприємств МЕТ, що доцільно представити у вигляді концептуальної моделі [11-12].

Запропонована концептуальна модель є стратегічним базисом для розробки організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств міського електричного транспорту, враховує особливі умов їх функціонування та базується на виявленні внутрішніх та зовнішніх резервів підвищення ефективності розвитку основної та додаткової діяльності і включає комплекс відповідних та взаємопов'язаних заходів [13-14].

Представимо її докладніше.

Найбільш ефективним і результативним з точки зору випередження приросту прибутку над збільшенням витратної частини операційної діяльності, але і найбільш капіталоемним, є напрям «Збільшення обсягу перевезень». До проектів, які сприятимуть його реалізації можна віднести: впровадження нових маршрутів тролейбусного та трамвайного транспорту, побудова нових станцій метрополітену; впровадження електронні системи оплати й GPS-моніторингу; модернізація або заміна рухомого складу як для збільшення пропускної спроможності, так і для збільшення швидкості перевезень та підвищення безпеки; оновлення рейкового господарства для трамвайного транспорту для підвищення швидкісних характеристик і рівня безпеки; підвищення мобільності рухомого складу – впровадження тролейбусів з автономним рухом.

Причому, базуючись на принципах мультимодальності і сталого розвитку мобільності, останній захід має додаткову економічну позитивність, оскільки не потребує побудови лінійного господарства, а й відповідно додаткових капітальних витрат. Такий саме економічний ефект мають електронні системи оплати й GPS-моніторингу оскільки дозволяють організувати оптимальну систему транспортного сполучення з позицій безперервності переміщення пасажирів та одночасного скорочення витрат. Усі зазначені проекти підпадають під категорію інноваційних, оскільки передбачають впровадження новостворених або вдосконалених технологій, процесів або організаційно-технічних рішень виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру.

Супутнім напрямом і менш витратним є «Скорочення витрат на транспортні послуги», який спрямований на умовне зниження собівартості надання послуг завдяки реалізації, знов таки, інноваційних проектів з технологічного переоснащення та автоматизації, у тому числі це впровадження систем автоведення рухомого складу у трамвайному та метрополітенівському транспорті; впровадження енергоефективних технологій; оновлення основних фондів, впровадження нових матеріалів і технологій.

Заходи групи «Активізація інших видів підприємницької діяльності» логічно впливають з двох попередніх груп проектів, бо вони напряму залежать від удосконалення і розвитку матеріально-технічної бази і економії електричної енергії, тобто впровадження інновацій.

Для гармонійного впровадження в діяльність підприємств МЕТ організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на базі запропонованої концептуальної моделі необхідно приділити особливу увагу формуванню та розвитку його складових, а саме:

- управлінській;

- організаційній;
- економічній.

Розглядаючи управлінську складову механізму необхідно брати до уваги те, що підприємства в своїй діяльності знаходяться в системі регулювання як державних органів влади так і органів місцевого самоврядування, що реалізується через *керуючі* бізнес-процеси.

На державному рівні управлінський механізм (керуючі бізнес-процеси) інвестиційно-інноваційної діяльності МЕТ включає в себе регулювання та стимулювання галузі. Вплив держави на розвиток діяльності МЕТ закріплено в Національній економічній стратегії на період до 2030 року.

Шляхи розвитку та активізації інвестиційної діяльності підприємств міського електричного транспорту закріплені в Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки та відповідно в Стратегіях розвитку областей України та Стратегіях розвитку територіальних громад. Одним із стратегічних напрямків є реформування сфери управління комунальних підприємств до якої включено наступні завдання, а саме [16]:

- формування та впровадження політики власності комунальних підприємств;
- створення і впровадження механізму комунікації з органами місцевого самоврядування (через координаційні центри);
- впровадження уніфікованої системи звітності комунальних підприємств та запуск порталу, що містить всю інформацію про результати діяльності комунальних підприємств;
- забезпечення впровадження чіткого плану виконання і контролю реформи;
- визначення того, які комунальні підприємства повинні залишитись у комунальній власності, бути передані в концесію, приватизовані або ж ліквідовані (“тріаж”) відповідно до впровадженої політики власності;
- сприяння залученню іноземних та внутрішніх інвесторів до угод концесії;
- укладення концесійних угод з партнерами (у тому числі стратегічними інвесторами);
- впровадження механізму контролю за дотриманням умов концесійної угоди.

На регіональному рівні управління (керуючі бізнес-процеси) підприємствами МЕТ реалізується через функції владних повноважень, що покладені на органи місцевого самоврядування (рис. 1) [16].

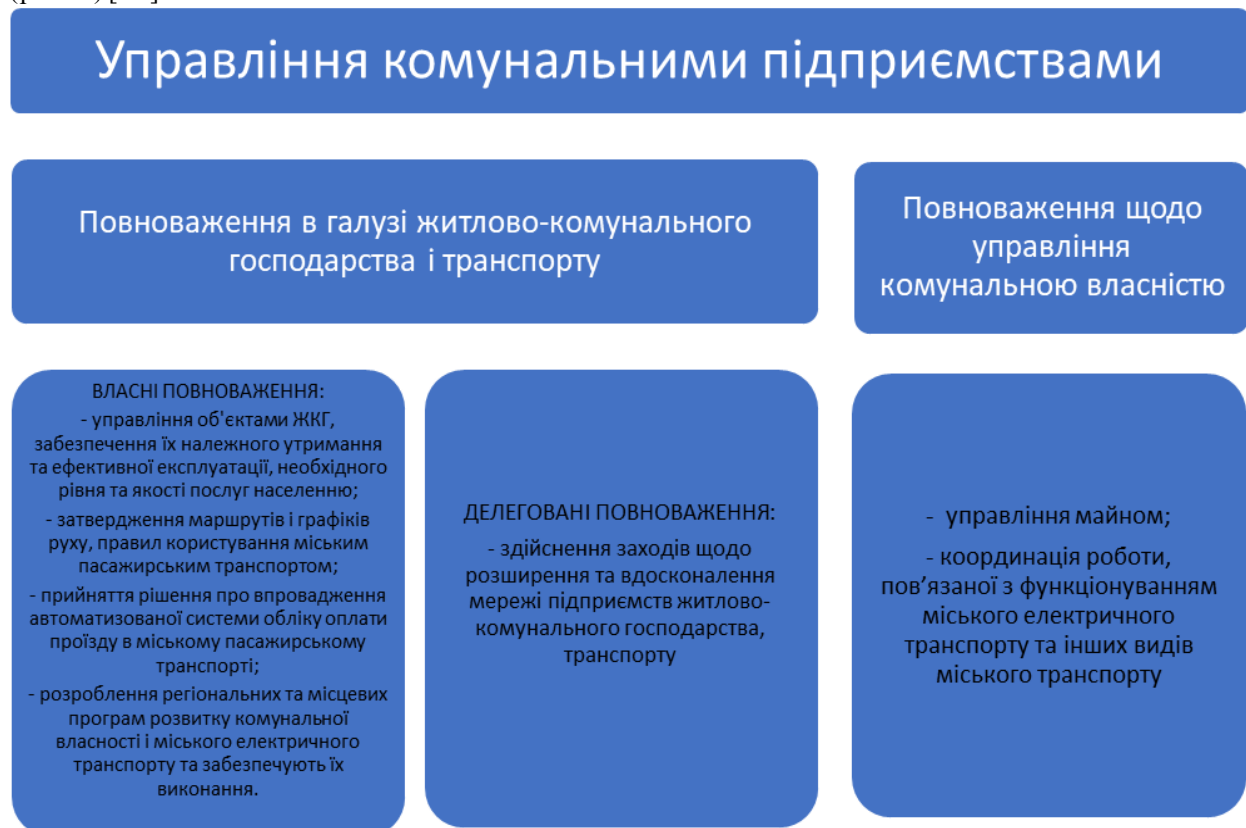


Рис. 1. Напрями управління комунальними підприємствами і транспортом органами місцевого самоврядування

Органи місцевого самоврядування в інвестиційній діяльності можуть відігравати різні ролі, а саме:

- організатор сприятливих умов щодо забезпечення соціально-економічного розвитку територіального утворення шляхом удосконалення структури господарського комплексу;
- учасники інвестиційного процесу, через функцію повного або часткового інвестування інвестиційних проєктів;

- розробник інвестиційних проєктів;
- гарант повернення позиків Міжнародних фінансово-кредитних установ, виконання зобов'язань за проєктами міжнародної технічної допомоги тощо.

У той же час, управлінська складова механізму на рівні підприємства це сукупність методів управління підприємства, що координують інвестиційні процеси та процеси впровадження інноваційних продуктів та технологій (управлінські, операційні, підтримуючі бізнес-процеси). Саме на управлінську складову покладено підвищення інвестиційної привабливості підприємства, визначення інвестиційних ризиків та створення умов для залучення потенційних інвесторів. В ролі інвестора, згідно Закону України «Про інвестиційну діяльність» [17] можуть виступати громадяни, недержавні підприємства, юридичні та фізичні особи, господарські асоціації, спілками і товариствами, організації, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, юридичні особи та громадяни іноземних держав.

Формування стратегій управління базується на сформульованій місії та поставлених цілях та завданнях функціонування підприємства МЕТ. На етапі розвитку підприємств МЕТ ключовими стратегіями управління є:

- підвищення якості послуг за основним видом діяльності;
- розвиток додаткових видів діяльності;
- підвищення прибутковості підприємства МЕТ;
- зниження собівартості надання послуг з перевезення за рахунок впровадження інноваційних технологій та/або продукції;
- залучення потенційних інвесторів.

Управлінська складова організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств взаємопов'язана з організаційною складовою.

Основними засадами у здійсненні рушійних перетворень на підприємствах МЕТ є наступні:

- розробка та впровадження комплексних рішень щодо удосконалення та впровадження ефективних механізмів управління в урахуванням оптимальності та збалансованості використання ресурсів;
- визначення найбільш ефективної структури управління виробничими ресурсами, створення спеціальних відділів, та посадових осіб у компетентність яких входить розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства;
- організація інформаційного забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності.

Для провадження організаційних змін на підприємствах МЕТ (удосконалення управлінських, операційних та підтримуючих бізнес-процесів) з метою започаткування та розвитку інноваційної діяльності є реінжиніринг. Реінжиніринг це перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвого покращення основних показників діяльності підприємства. Реінжиніринг відноситься до організаційних інновацій під якими розуміють інноваційні зміни у організаційній структурі підприємства. Цілі здійснення організаційних змін:

- 1) реалізація нової стратегії управління підприємством з метою розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності;
- 2) зміна структури підприємства з урахуванням нових викликів;
- 3) поліпшення фінансових показників основної діяльності підприємства за рахунок впровадження інноваційно-інвестиційної діяльності;
- 4) усунення внутрішніх організаційних проблем – перегляд функціональних обов'язків підрозділів в основі якого покладено збалансовану зміну системи відповідальності та повноважень;
- 5) оптимізація бізнес-процесів;
- 6) виведення підприємства із кризи.

З урахуванням вищезазначеного на початку впровадження організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств доцільно створити чотири види центрів відповідальності, а саме:

- центр витрат;
- центр доходів;
- центр прибутків;
- центр інвестицій і інновацій.

Всі центри відповідальності це окремі структурні одиниці, що взаємопов'язані між собою, мають консолідовану звітність та безперервний обмін інформацією. Кожен центр на чолі має керівника зі своїми функціональними обов'язками та відповідальністю. Загальна підзвітність центрів відповідальності тільки керівництву підприємства. Центри доходів, витрат та інвестицій і інновацій є структурними підрозділами, а центр витрат в залежності від розміру підприємства може складатися з цехів, ділянок, бригад та відділів. Основною функцією діяльності центру інвестицій і інновацій є формування облікової інформації про інноваційну діяльність, де основне місце займає управлінський облік, який є ефективним інструментом системи управління діяльності підприємства. Застосування управлінського обліку сприяє підвищенню якості та прийнятих управлінських рішень, а також зростання прибутку та зниження витрат.

Взаємозв'язок та зона відповідальності керівників центрів відповідальності надано на рис. 2.

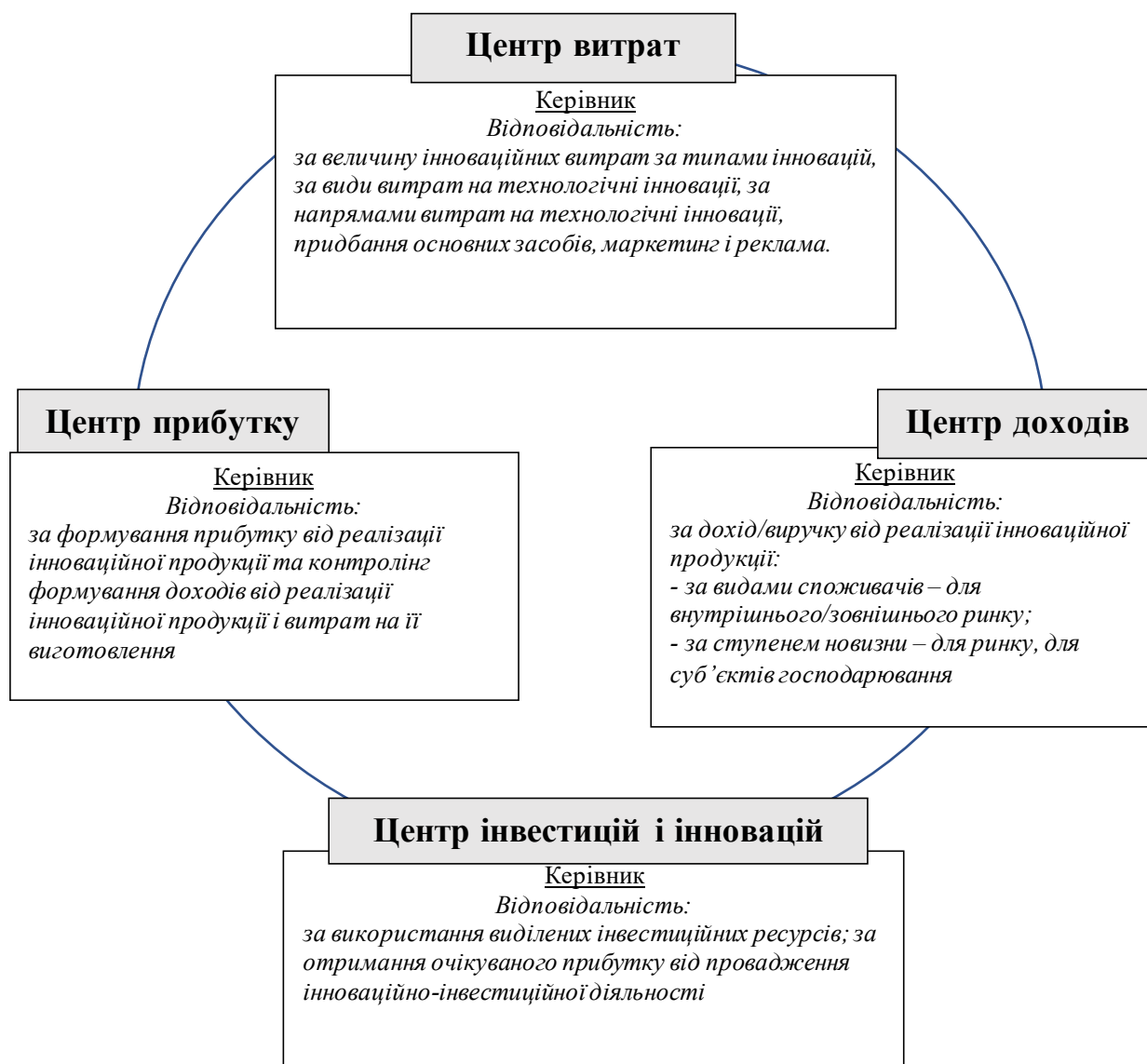


Рис. 2. Взаємозв'язок та зона відповідальності керівників центрів відповідальності

Ключовим аспектом у формуванні та функціонуванні організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств МЕТ є вироблення стратегій управління такою діяльністю, що характеризуються цільовими показниками діяльності підприємства. Необхідною умовою стратегії управління є виокремлення та введення основних показників ефективності (KPI), що дозволяють оцінити ефективність виконання задач.

До KPI пропонуємо віднести:

- витратні показники;
- показники динаміки інноваційних процесів;
- показники новизни інновацій;
- структурні показники, що відображають підтримку інноваційних процесів;
- результативні показники інноваційної діяльності підприємства.

Вимоги до процесів реалізації організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств МЕТ постійно змінюються.

Це пояснюється, з одного боку, високою динамікою змін в зовнішньому оточенні, з іншого боку, розвитком виробничих процесів, зміною стану ресурсів підприємства (фінансових, матеріальних, трудових тощо). Таким чином, постійний моніторинг та аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства дає змогу своєчасно реагувати на відповідні зміни. В залежності від їх масштабів та напрямків реалізується одна з концепцій стратегічних змін, що дозволяють активізувати внутрішні можливості підприємства та підвищити результативність його діяльності [8].

Важливою умовою ефективного функціонування організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю є інформаційні технології, тобто сукупність засобів і методів збирання, реєстрації, обробки, накопичення і доведення до користувача необхідних даних в системі організаційного

управління на основі застосування засобів обчислювальної техніки. Оскільки в управлінні підприємством одним з найважливіших аспектів є розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності, то інформаційні технології повинні забезпечувати збирання, реєстрацію, обробку, накопичення і поширення даних щодо інноваційно-інвестиційної діяльності з урахуванням легітимних інтересів зацікавлених сторін [9].

В процесі стратегічних змін на підприємствах МЕТ при плануванні, організації та реалізації реінжинірингу необхідно виділити основні бізнес-процеси які будуть задіяні в інноваційно-інвестиційній діяльності підприємства. Серед яких саме ті бізнес-процеси що здійснюють прямий вплив на об'єкт управління – інноваційно-інвестиційну діяльність та впровадження інноваційної продукції та/або технології:

– основний вид діяльності – повне та якісне задоволення потреб населення міста у безпечних перевезеннях та забезпечення культури обслуговування пасажирів - допоміжні види діяльності - представлені процесами, що реалізують надання послуг кінцевим споживачам, опосередковано пов'язані з основною діяльністю підприємства;

– процеси обслуговування – реалізують функції забезпечення основних та допоміжних бізнес-процесів (наприклад, виконання робіт з капітального ремонту та модернізації рухомого складу і колісних пар для внутрішніх потреб, розробка автоматизованих систем управління та їх компонентів тощо).

– організаційна діяльність, націлена на залучення інвесторів, створення умов для ефективної взаємодії системи управління, бізнес-процесів та зовнішнього середовища в ході впровадження організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств.

Ефективне функціонування підприємства МЕТ як складної економічної системи реалізується у вигляді системи управління, представленої взаємодіючими компонентами:

– орган управління – елемент системи, в компетенції якого входить приймання управлінських рішень та контроль їх виконанням. Орган управління це сукупність служб, структурних підрозділів та колегіальних органів підприємства МЕТ, що здійснюють функції управління (планування, облік, контроль, аналіз, регулювання) з використанням відповідних механізмів управління та сучасних концепцій менеджменту;

– об'єкт управління – елемент системи, яким безпосередньо керує орган управління підприємством МЕТ, що сприймає керуючі впливи у вигляді інформаційних імпульсів і команд від органу управління та відповідно до своїх обов'язків відповідає та звітує перед органом управління про хід та результати виконання отриманих завдань;

– інформаційна система – забезпечує інформаційну взаємодію (отримання, зберігання, обробку та видачу інформації) з метою виконання функцій управління.

Для організації процесу ефективного обміну інформацією між органом управління та об'єктом управління, налагодження процесу передачі та обробки інформації всередині підприємства, вирішення нагальних виробничих питань, прийняття управлінських рішень необхідно впровадження в діяльність інформаційних системи таких як: CRM, HRM, CPM, ERP, EAM, EDMS/ECM, Workflow/BPM, Collaboration системи тощо.

Для організації ефективної інформаційної системи для функціонування організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств МЕТ необхідно дотримуватись наступних принципів її організації:

1. Придатність формату даних та пропускну здатність системи. Технічні засоби які використовуються повинні мати можливість не тільки отримання цієї інформації, але й здатність обробляти її в процесі роботи з інформацією. Для досягнення цього принципу необхідно провести на підприємствах МЕТ оновлення основних засобів які задіяні в процесі інформаційного обміну та проведення навчання персоналу щодо опанування навичками роботи із відповідним технологіями.

2. Повнота та придатність інформації для користувачів. Інформація, що надається користувачеві повинна бути повною та достатньою для виконання його посадових інструкцій та вирішення поточних завдань. Керівник, повинен володіти релевантною та актуальною інформацією для прийняття нагальних управлінських рішень та проведення порівняльного аналізу та контролю виконання робіт та завдань у своїй сфері діяльності.

3. Точність. Вся інформація на попадає в інформаційну систему повинна бути перевіреною та точною. Відповідальний за якість наданих даних саме особа яка цю інформацію оприлюднила, створила чи додала в інформаційну систему. Точність інформації безпосередньо впливає на якість роботи всіх взаємозалежних служб, підрозділів, дільниць тощо.

4. Своєчасність. Інформація повинна доходити до керівництва та до відповідальної особи підприємства вчасно та в обсязі необхідному для вирішення поточних питань. Крім того, багато операцій для провадження операційної та поточної діяльності підприємства потребують вирішення питань та оперування інформацією в режимі реального часу.

Економічна складова організаційно-економічного механізму управління інвестиційно-інноваційною діяльністю МЕТ залежить від суб'єкта інвестування та методів залучення інвестицій, тобто від виду зовнішніх і внутрішніх резервів.

Виходячи з положень Закону України «Про інноваційну діяльність» інвестиційна діяльність провадиться на основі [17]:

- інвестування, що здійснюється громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, спілками і товариствами, а також громадськими і релігійними організаціями, іншими юридичними особами, заснованими на колективній власності;

- державного інвестування, що здійснюється органами державної влади за рахунок коштів державного бюджету, позичкових коштів, а також державними підприємствами та установами за рахунок власних і позичкових коштів;

- місцевого інвестування, що здійснюється органами місцевого самоврядування за рахунок коштів місцевих бюджетів, позичкових коштів, а також комунальними підприємствами та установами за рахунок власних і позичкових коштів;

- державної підтримки для реалізації інвестиційних проєктів;

- іноземного інвестування, що здійснюється іноземними державами, юридичними особами та громадянами іноземних держав;

- спільного інвестування, що здійснюється юридичними особами та громадянами України, юридичними особами та громадянами іноземних держав.

Основні методи залучення інвестицій – це акціонування, бюджетні програми (урядовий пільговий кредит, гарантування, дотаціювання, субвенції), пільгове фінансування (інвестиційний податковий кредит, безвідсотковий кредит) та позикове фінансування (оренда та боргове фінансування).

Для інноваційного розвитку діяльності підприємств МЕТ слід розглядати такі методи залучення інвестицій, що є похідними від загальноприйнятих (рис. 3).

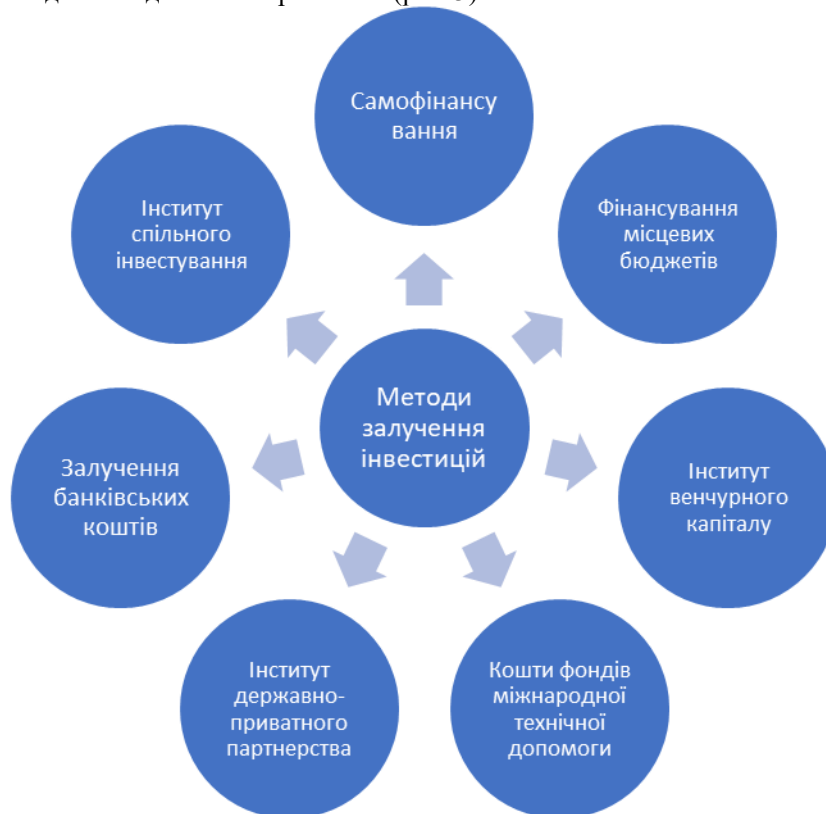


Рис. 3. Методи залучення інвестицій

1. Самофінансування. Важливим джерелом фінансових ресурсів підприємств МЕТ є власні кошти. Виникає необхідність у вдосконаленні процесу планування та управління фінансовими ресурсами на підприємствах, від чого залежатиме їх фінансова стійкість. Для цього необхідно забезпечити функціонування ефективної системи поточного, оперативного та стратегічного планування, організації, контролю й аналізу інноваційною діяльністю. Джерелами фінансування інноваційної діяльності є амортизаційні відрахування та прибуток. Основними перевагами залучення цих джерел фінансування є висока віддача норми прибутку на вкладений капітал, відсутність кредитних зобов'язань, повне збереження функцій управління підприємством власниками.

Підприємство створює за рахунок прибутку спеціальні (цільові) фонди, призначені для покриття витрат, пов'язаних з його діяльністю, зокрема:

- амортизаційний фонд – призначається для відтворення основних засобів, що залучені в інноваційній діяльності (устаткування, машини, будівлі тощо);

- фонд розвитку – використовується для розвитку оновленої матеріально-технічної бази підприємства;

- резервний фонд – призначений для покриття витрат, що пов'язані з відшкодуванням збитків та позапланових витрат.

2. Фінансування через інститут венчурного капіталу. Одним із популярних методів фінансування інноваційної діяльності є створення венчурних компаній, які є спеціалізованими інвестиційними компаніями із залучення та використання венчурного капіталу.

Використання венчурного фінансування в якості альтернативного джерела фінансового забезпечення інновацій в ЖКГ може стати перспективним направленням активізації інноваційної діяльності підприємства галузі і відправної точкою її реформування. Однак це можливо виключно при створенні відповідних передумов. Такими передумовами можуть стать: розробка і удосконалення нормативно-правової бази, в частині забезпечення доступності до джерел фінансування венчурних інвестицій фізичних осіб та інституційних інвесторів; бюджетна підтримка підприємств ЖКГ у напрямі сприяння залученню приватних інвестицій; забезпечення державних гарантій венчурним інвесторам – споживачам послуг – повернення вкладених коштів; збереження податкових пільг щодо відстрочення оподаткування прибутку від активності венчурного фонду до закриття його роботи та розподілу прибутку між учасниками; створення інституту венчурної організації споживачів послуг як організаційну форму управління процесом венчурного фінансування; організація громадського контролю над виконанням договірних зобов'язань всіх учасників венчурного фінансування [10].

3. Фінансування з місцевих бюджетів. Головним чином, фінансування комунальних підприємств здійснюється за рахунок бюджетних коштів. Реформування в Україні комунального сектору економіки вимагає проведення низки заходів у сфері активізації місцевої влади в пошуку інноваційних методів роботи, адекватних наявним ресурсним обмеженням і викликам часу.

Стимулом для інвестування інвестиційної діяльності є те, що у п. 35 ст. 64 Бюджетного кодексу України [18] передбачено, що частина чистого прибутку (доходу) комунальних унітарних підприємств вилучається до бюджету, в порядку, визначеному відповідними місцевими радами. Зокрема, в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» [16] закріплено, що виключною компетенцією сільських, селищних і міських рад є встановлення для підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, розміру частки прибутку, яка підлягає зарахуванню до місцевого бюджету.

4. Інститут державно-приватного партнерства. Перевагами використання механізму державно-приватного партнерства метою якого є впровадження в діяльність підприємства МЕТ інноваційних технологій є зниження державних витрат (витрат органів місцевого самоврядування) та економія ресурсів інвесторів, поділ відповідальності та ризиків з приватним сектором, доступ до технологічних та управлінських інновацій. До основних передумов залучення інвесторів до державно-приватного партнерства є дотримання інтересів інвесторів протягом реалізації інноваційного проекту з урахуванням того, що позитивний ефект від реалізації проекту не супроводжується збитками для сторонніх осіб. Перевагами цього механізму є прозорість проекту державно-приватного партнерства – відкритість процесів прийняття рішень, що стосуються проведення конкурсів та тендерів, фінансування, захисту навколишнього середовища та безпеки для людини.

5. Інститут спільного інвестування. Він має схожі ознаки з венчурною компанією та передбачає застосування колективного інвестування, за якого кошти інвесторів об'єднуються й інвестуються професійним керуючим в інноваційні проекти. Згідно з чинним законодавством, інститут спільного інвестування – це корпоративний інвестиційний фонд або пайовий інвестиційний фонд, що здійснює діяльність, пов'язану з об'єднанням (залученням) грошових коштів інвесторів з метою отримання прибутку від вкладення їх у цінні папери, корпоративні права та нерухомість. Все ж спільне інвестування передбачає більш широкий формат участі у розвитку інновацій підприємств. Тоді як венчурні фонди більше працюють як інститути прямого інвестування [19].

6. Кошти фондів міжнародної технічної допомоги. Залучення коштів міжнародних фондів в розвиток діяльності підприємств МЕТ дозволяє досягнути цілей сталого розвитку території, де розташовано це підприємство, а саме: стійке підвищення рівня життя населення; економічний та технологічний розвиток підприємства за рахунок зменшення операційних витрат підприємств та збільшення амортизаційних відрахувань; захист довкілля та навколишнього середовища за рахунок впровадження новітніх енергоефективних технологій. Держава та органи місцевого самоврядування зацікавлені у розбудові партнерських відносин з іноземними державами через інститут міжнародної технічної допомоги. Держава та органи місцевого самоврядування виступають гарантом повернення позикових коштів та/або їх цільового використання та/або дотримання умов та строків реалізації інвестиційного проекту.

7. Залучення банківських коштів на засадах кредитування та інвестування. В ринкових умовах господарювання одним із потенційним інструментом є кредитні ресурси, що дають змогу ефективно контролювати їх використання за узгодженим призначенням. Одним із важливих учасників процесу венчурного інвестування є комерційні банки як інвестори інноваційної діяльності. Слід зазначити, що банки в такій ролі виступають тільки у разі ймовірного успіху інновацій, а участь цих установ в інноваційних проектах без очевидного перспективного успіху обмежується через високу ризикованість таких інвестицій [19].



Для створення належних умов залучення інвестиційних коштів в діяльність підприємств МЕТ державній та місцевій владі необхідно розробити та впровадити інструменти підтримки інвесторів. До таких інструментів пропонується включити наступні:

- державні гарантії забезпечення позик;
- бюджетні вкладення в інвестиційні проекти;
- податкові пільги;
- інвестиційний податковий кредит;
- субсидування процентної ставки за кредитом;
- проведення експертизи інвестиційних проектів за рахунок бюджетних коштів
- пільги при оренді нерухомості;
- пільгові умови користування землею;
- співпраця з Національним фондом інвестицій України.

Загальна сутність організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств МЕТ схематично представлена на рис. 4.

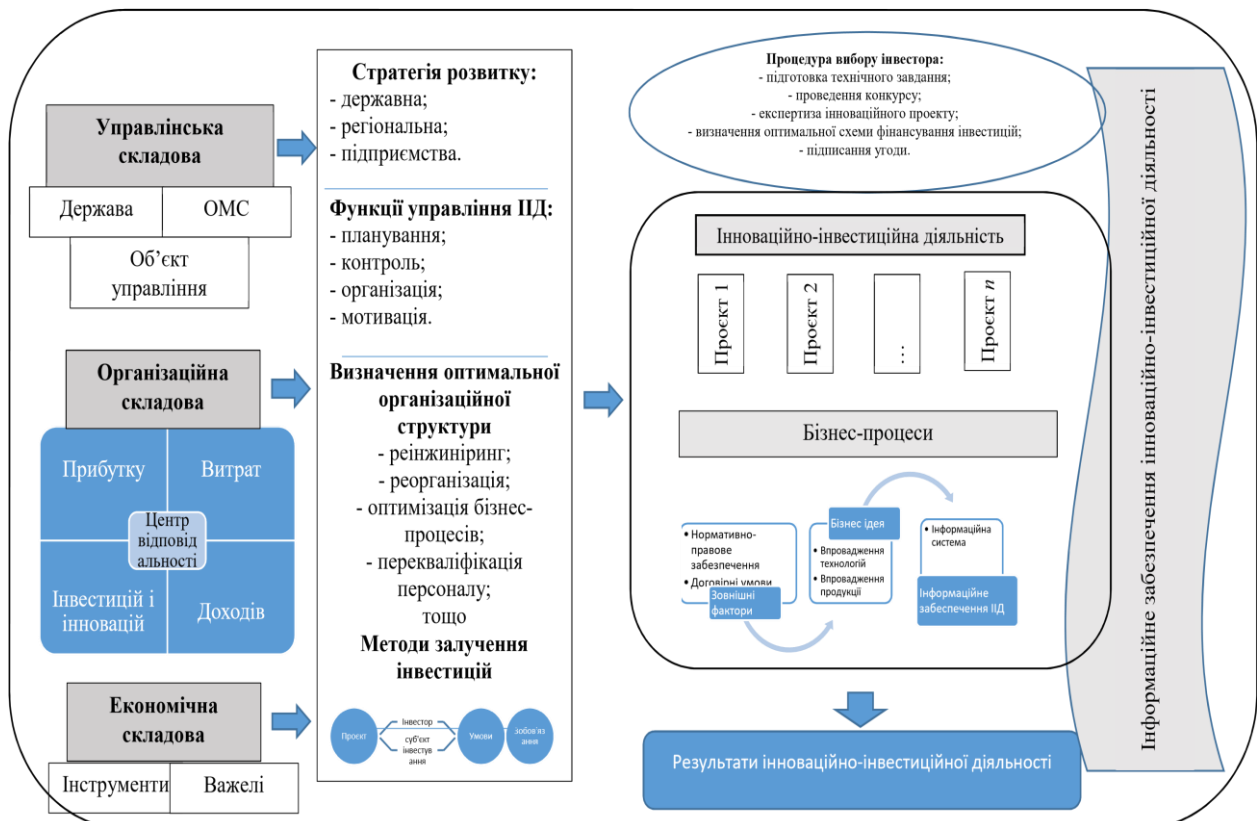


Рис. 4. Організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств МЕТ

Пріоритетним шляхом розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств МЕТ є співпраця із новоствореним Національним фондом інвестицій України. Національний фонд інвестицій це державне підприємство утворено з метою створення сприятливих умов для реалізації масштабних інвестиційних та соціально значущих проектів, розвитку міжнародного економічного співробітництва, зростання конкурентоспроможності України. Предметом діяльності Національним фондом інвестицій України згідно зі Статутом, що було постановою Кабінету Міністрів України від 31 березня 2021 р. № 295 [20] є:

- 1) залучення та концентрація фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проектів;
- 2) фінансування та реалізація пріоритетних інвестиційних проектів;
- 3) залучення інвестицій;
- 4) підготовка інвестиційних та інших проектів;
- 5) управління об'єктами власності відповідно до закону;
- 6) утворення інвестиційних фондів, участь в інвестиційних фондах;
- 7) участь у спільній діяльності;
- 8) участь у соціально значущих проектах.

#### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Таким чином, з урахуванням вищевказаного та з метою впровадження в діяльність підприємств міського електричного транспорту організаційно-економічному механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю доцільним є уточнення теоретичного визначення. Таким чином, під

«організаційно-економічним механізмом управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств МЕТ» пропонується розуміти інтеграцію управлінського, організаційного та економічного механізмів в діяльність підприємства з налагодженою інформаційною системою, що включають в себе організаційно-економічні методи, важелі, інструменти впливу на об'єкти управління інноваційною діяльністю, що пов'язані із створенням, використанням нововведень, обґрунтуванням необхідного обсягу інвестицій та пошуком оптимальних умов інвестування, з метою підвищення якості послуг з перевезень та прибутковості підприємства.

Завданням організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств МЕТ є орієнтація діяльності структурних елементів підприємств та зовнішніх зацікавлених осіб (державні та місцеві органи влади) на пошук та реалізацію можливостей інвестиційно-інноваційного розвитку з метою забезпечення умов сталого розвитку у тривалому періоді.

Представлені методичні положення організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств міського електричного транспорту, що базуються на концептуальній моделі, сприятимуть розвитку їх підприємницької діяльності та відповідному зростанню їх прибутковості.

### Література

1. Никифорок О.І. Модернізація наземних транспортних систем України : монографія. Київ : НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2014. 440 с.
2. Палант О.Ю. Теоретико-методологічні засади управління системною модернізацією підприємств міського електричного транспорту : дис. ... док. економ. наук : 08.00.04. Харків, 2017. 459 с.
3. Водовозов Є.Н. Організаційно-економічний механізм реструктуризації підприємств міського електричного транспорту : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2018. 261 с.
4. Димченко О.В., Круду А.С. Обґрунтування тенденцій розвитку підприємств міського електричного транспорту у контексті євроінтеграційних процесів в Україні. Комунальне господарство міст. 2014. № 113. С. 3-9.
5. Зборовська О.М., Дивінець О.Л. Розвиток підприємств міського електричного транспорту України: проблеми та перспективи. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 24. С. 24-27.
6. Гнедіна К.В. Проблеми та перспективи розвитку міського електричного транспорту. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2017. № 74. С. 11-19.
7. Палант О.Ю. Логістика транспортного комплексу регіону (перспективи інвестування та інноваційного розвитку) : монографія. Харків : Золоті сторінки, 2012. 168 с.
8. Воротинцев В.А. Концепція стратегічного управління інноваційними механізмами підприємств житлово-комунального господарства. Економічний аналіз. 2014. Том 15. № 2. С. 257-267.
9. Денисенко М.П., Голубєва Т.С., Колос І.В. Інформаційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 53. С. 105-108.
10. Бражнікова Л.М. Альтернативні джерела фінансового забезпечення інновацій в ЖКГ. Економіка: реалії часу. 2012. № 1 (2). С. 82-93.
11. Стаматін В.В. Інтегральна оцінка підприємницького потенціалу електротранспортних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2020, № 6. С. 341-346.
12. Стаматін В.В., Тараруєв Ю.О. Аналіз підприємств міського електротранспорту та оцінка їх підприємницької активності. Вісник Хмельницького національного університету. 2020, № 4, Том 2. С. 227-234.
13. Стаматін В.В. Розвиток підходів до розбудови інфраструктури метрополітенів (на прикладі КП «Харківський метрополітен»). Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 67. С. 164-172.
14. Палант О.Ю., Стаматін В.В. Системна результативність роботи підприємств метрополітену (на прикладі КП «Харківський метрополітен»). Науковий погляд: економіка та управління. 2019. № 3. С. 160-171.
15. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>.
16. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Дата оновлення: 13.11.21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
17. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. Дата оновлення: 05.12.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
18. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
19. Халатур С., Халатур О. Методичний інструментарій фінансування інноваційної діяльності в АПК. Світ фінансів. 2019. № 3 (60). С. 65-75.
20. Про утворення державного підприємства «Національний фонд інвестицій України»: Постанова Кабінету Міністрів України від 31 березня 2021 р. № 295. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorennya-derzhavnogo-pidpriemstva-nacionalnij-fond-investicij-ukrayini-i310321-295>.

## References

1. Nykyforuk O.I. (2014) Modernizatsiya nazemnykh transportnykh system Ukrainy [Modernization of Ukraine's land transport systems]. Kyiv : IEP NANU. (in Ukraine).
2. Palant O.Y. (2017) Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnya systemnoyu modernizatsiyeyu pidpryyemstv mis'koho elektrychnoho transportu [Theoretical and methodological basis of management system modernization of urban electric transport] (Dr. Thesis), Kharkiv: O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv.
3. Vodovozov Y.N. (2018) Orhanizatsino-ekonomichnyy mekhanizm restrukturyzatsiyi pidpryyemstv mis'koho elektrychnoho transportu [The Organizational and Economic Mechanism for Restructuring Urban Electric Transport Enterprises] (PhD Thesis), Kharkiv: O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv.
4. Dimchenko O.V., Kurdu A.C. (2014) Obgruntuvannya tendentsiy rozvytku pidpryyemstv mis'koho elektrychnoho transportu u kontekstiyevrointehratsiynykh protsesiv v Ukraini [Substantiation of tendencies of development of enterprises of urban electric transport in the context of European integration processes in Ukraine]. Municipal economy of cities, no. 113, pp. 3-10.
5. Zborovska O.M., Divinets O.L. (2016) Rozvytok pidpryyemstv mis'koho elektrychnoho transportu Ukrainy: problemy ta perspektyvy. Investytsiyi: praktyka ta dosvid [Development of urban electric transport enterprises of Ukraine: problems and prospects]. Investments: practice and experience, no. 24, pp. 24-27.
6. Hnedina K.V. (2017) Problemy ta perspektyvy rozvytku mis'koho elektrychnoho transportu [Problems and prospects of urban electric transport development]. Bulletin of the Chernihiv State Technological University, no. 74, pp. 11-19.
7. Palant O.Y. (2012) Lohistyka transportnoho kompleksu rehionu (perspektyvy investuvannya ta innovatsiynoho rozvytku) [Logistics of transport complex of a region (the prospects of investing and innovation development)], monograph, Zolotistorinky, Kharkiv, 168 p. (in Ukraine).
8. Vorotintsev V.A. (2014) Kontseptsiya stratehichnoho upravlinnya innovatsiynymi mekhanizmamy pidpryyemstv zhytlovo-komunal'noho hospodarstva [The concept of strategic management of innovative mechanisms of housing and communal services]. Economic analysis. Vol. 15, no 2, pp. 257–267.
9. Denisenko M.P., Golubeva T.S., Kolos I.V. (2020) Informatsiynozabezpechennya innovatsiyno-investytsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstva [Information support of innovation and investment activities of the enterprise]. Black Sea Economic Studies. Vip. 53, pp. 105-108.
10. Brazhnikova L.M. (2012) Al'ternatyvni dzherela finansovoho zabezpechennya innovatsiy v ZHK [Alternative sources of financial support for innovations in housing and communal services]. Economy: the realities of time. No. 1 (2), pp. 82-93.
11. Stamatina V.V. (2020) Intehra'na otsinka pidpryyemnyts'koho potentsialu elektrotransportnykh pidpryyemstv [Integrated assessment of entrepreneurial potential of electric transport enterprises] Bulletin of Khmelnytsky National University. No 6, pp. 341-346.
12. Stamatina V.V., Tararuev Y.O. (2020) Analiz pidpryyemstv mis'koho elektrotransportu ta otsinka yikh pidpryyemnyts'koyi aktyvnosti [Analysis of municipal electric transport enterprises and evaluation of their entrepreneurial activity]. Bulletin of Khmelnytsky National University. No 4, vol. 2, pp. 227-234.
13. Stamatina V.V. (2019) Rozvytok pidkhodiv do rozbudovy infrastruktury metropoliteniv (na prykladi KP «Kharkivs'kyi metropoliten») [Development of approaches to the development of metro infrastructure (on the example of KP "Kharkiv Metro")]. Bulletin of Transport Economics and Industry. No 67, pp. 164-172.
14. Palant O.Y., Stamatina V.V. (2019) Systemna rezul'tatyvnist' roboty pidpryyemstv metropolitenu (na prykladi KP «Kharkivs'kyi metropoliten») [System performance of metro enterprises (on the example of KP "Kharkiv Metro")]. Scientific view: economics and management. No 3, pp. 160–171.
15. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a-179>.
16. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
17. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
18. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
19. Khalatur S., Khalatur O. (2019) Metodychnyy instrumentariy finansuvannya innovatsiynoyi diyal'nosti v APK [Methodical tools for financing innovation in agriculture]. The world of finance. No 3 (60), pp. 65-75.
20. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorennya-derzhavnogo-pidpryyemstva-nacionalnij-fond-investicij-ukrayini-i310321-295>.

Надійшла / Paper received: 11.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021

**За зміст повідомлень редакція відповідальності не несе**

**Повні вимоги до оформлення рукопису**  
**[http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?page\\_id=35](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?page_id=35)**



---

Підп. до друку 25.02.2021. Ум. друк. арк. 33,81. Обл.-вид. арк. 30,15.  
Формат 30×42/4, папір офсетний. Друк різнографією.  
Наклад 100, зам. № \_\_\_/20

---

Тиражування здійснено з оригінал-макета, виготовленого редакцією журналу  
«Вісник Хмельницького національного університету»  
редакційно-видавничим відділом Хмельницького національного університету.  
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1, тел. (0382) 67-51-08; 77-33-63.  
Свідоцтво про внесення в державний реєстр, серія ДК № 4489 від 18.02.2013 р.